[法] 雅克·德·拉罗西埃 著
（Jacques de Larosière）
文晓荷 译

50 Ans de Crises Financières

金融危机五十年

有序—失序—有序
展现新旧国际金融秩序的激荡历史

中信出版集团

版权信息

书名:金融危机五十年

作者:[法]雅克·德·拉罗西埃

译者:文晓荷

ISBN:9787508688695

中信出版集团制作发行

献给我的妻子——弗朗士

序

我犹豫很久要不要写这本书。

有两个风险让我觉得恐惧。第一个风险是，如果我通过一种个人三棱镜的角度来叙述这些事件，会不可避免地让回忆录作者对事实进行加工，甚至无意识地让他自己成为主角。另一个相反的风险是，回忆录作者对事件发展细致而枯燥的描述可能会让读者感到无聊。

然而，最终，我还是决定去回顾这段往事。

在危机最严重的时候，我每天都会记笔记。但在半个世纪的时间里，我遗忘了这些笔记。而决定写这本书的首要原因是我重新找到了这些笔记。我再次阅读了这些文字：它们用真诚的语气细致地描写了在我们的金融史中那些引人注目的阶段。

其次，因为我所经历的绝大部分事情并没有被多少人知晓。如果说人们对国际货币基金组织和欧盟形成的进程了解得更多的话，我所参与的国库、世界银行和欧洲复兴开发银行的事务就不是这种情况了。因此，我的经历能够帮助到一些历史学家。

我很幸运能有这样一个阅历丰富的职业生涯。

于是我尝试分享这段经历，虽然有选择性的回忆无法尽善尽美，但我尽全力以客观的方式来呈现这部著作。

*

我要感谢那些关注这部作品的友好之人。

首先，是比利时国家银行的伊沃·玛艾斯（Ivo Maes），他鼓励我开始了这项工作。其次，是欧迪乐·雅各布（Odile Jacob）女士，她极其认真地阅读了我的手稿，并且给我提出了一些睿智的意见。最后，我的儿子亨利（Henri）和我的朋友迪迪埃·卡昂（Didier Cahen）给我提出了很多非常宝贵的建议。

第一章

家庭与教育



我出生在巴黎，但是如果尽可能地向上追溯，我家族的根在外省。

我的母亲名叫胡格耶特·德·香朴弗（Hugayte de Champfeu，1898—1986），她的家族是穆兰地区的一支资产阶级贵族。其祖辈曾担任过军官、行政官员（其中一人在17世纪曾经是穆兰市的终身市长）、国库官员等。我的外公，雷奥·德·香朴弗（Léon de Champfeu），曾是一名海军军官，他在一战中失去了两个儿子，最后的两个家族继承人。这两人之一的雅克，曾留下过大放异彩的印象派诗篇。《1923年法令》曾允许复兴因战争而中断的姓氏传统，根据这一法令，胡格耶特的孩子继承了香朴弗这一姓氏。

我的父亲名叫罗伯特·德·拉罗西埃（Robert de Larosière，1896—1970），他的家族生活在洛林地区靠近波旁莱班（Bourbonne-les-

Bains）的巴斯涅（Bassigny）。其族人曾经是葡萄种植者、钟铸造者、行政官员［自17世纪起，很多人都当过其所在城市塞纳以德（Senaide）的市长］、法官、国王顾问、水林检察官、牧师、修道院院长……

在路易十六时期，也就是我们的祖先克洛德-埃提那（Claude-Étienne，1745—1830）生活的时期，我们将一片属于家族的土地名字“拉罗西埃”加到了我们的姓氏“米修”里面，从那以后拉罗西埃这个姓氏就一直延续了下来。克洛德-埃提那在那时达到了他的权力巅峰。他首先在肖蒙（Chaumont）担任律师，之后成为巴黎议会的律师，而后又投身于与印度的贸易中，为武装贸易船只筹款。他取得了巨大的成功。直到有一天他的船只因为战争被英国政府和董事会征用。虽然打了多年官司，但克洛德-埃提那没有得到任何赔偿，只得破产。他在塞纳以德度过了生命的最后时光，一直致力于帮助村民用友好协商的方式解决矛盾冲突。

19世纪的时候，这位杰出人物的后代在马提尼克（Martinique）复兴了家族。他们与克里奥尔（Créole）贵族家庭结盟，在海关和殖民署担任官职。我的祖父，罗伯特·埃里·德·拉罗西埃（Robert Élie de Larosière）是家族中最后一个出生在岛上的人。他成为一名海军军官并在法国本土定居下来。

*****

对于我的父母，我只有幸福的回忆。他们用爱和关心将我温暖。他们告诉我工作和责任的意义。

和我的祖父和曾祖父一样，我的父亲也是一名海军军官。他的母亲欧也妮·泰波（Eugénie Thébaud）是一位祖籍南特的美国人，她的家族在18世纪末移民美国，因为海洋贸易，其家族在纽约兴盛起来。父亲从他母亲那儿继承了远大的志向、流利的英语、幽默感和博大的胸襟。

父亲的军旅生涯给了他在一战时期的地中海舰队脱颖而出的机会。他曾被记录如下功勋：“因为他的灵活、沉着和冷静”，他用鱼雷击沉了一艘敌军潜水艇。这让他在二十一岁时获得了荣誉勋位勋章。[注]

上岸和指挥是海军生活的常态，我的父亲选择时不时在国外担任海军随员。这就是我的家庭在罗马待了三段很长时间的原因。

我母亲修养极高。在那个时代，她认识的女孩子很少会上大学，而她却获得了英语教学专业本科文凭。她的祖母，克莱尔·德·南特耶（Claire de Nanteuil），曾在第二帝国之后写了一些儿童读物，并大获成功。我的曾外祖父曾经是拿破仑三世的官员，在其遭到清洗后，这些书让整个家庭得以在四面楚歌的环境中生存下来。我的母亲总是保持着好奇心，一直到生命的终点，她都手不释卷。每周四（不用上学的时候），她总是带着我们去罗马教堂、博物馆和宫殿。她为我们开启了艺术和美的大门。

我们依靠着父亲的军饷过着简单而资产阶级式的生活。我的家在物质上不富裕，但在精神上却是富足的：信奉宗教、坚守诚实、努力工作、热爱祖国、行事慷慨、待人坦诚。在我的整个童年和青年时期，我总是能看到，我们家的饭桌和房子总是向孤独的人、外国人、因为战争失去父母的孩子开放。

事实上，战争将撼动这个平静的小世界。

*****

1939年9月，我们来到意大利，与在罗马担任海军随员的父亲团聚。我当时十岁，在夏多布里昂法国中学上初一。我与让·弗朗索瓦-彭塞（Jean François-Poncet）[注]关系很好，他是当时驻罗马大使安德鲁（André）的儿子。墨索里尼的政权在那时达到了鼎盛时期。我常看到一些年轻的法西斯分子穿着制服在街上踱着方步。我还记得墨索尼里出

现在威尼斯广场阳台上时那副狰狞而夸张的面孔。

1940年6月10日，天气晴朗，我们得知意大利向法国宣战了，当时我们的国家被德国进攻。为什么我们的拉丁姐妹要向我们捅一刀？我们需要立刻离开。我们匆忙地打包了行李。邻居和朋友慌张地来到房子前向我们告别。一些人眼噙泪水，不明就里。我们搭上了回法国的外交列车。火车停在了边境城市多莫多索拉，等待从巴黎出发的意大利外交列车的到来。但是因为国家濒临崩溃，法国的公共服务已经瘫痪，意大利火车晚点了，我们因此困在了多莫多索拉。法国大使在意大利外交官到来之后才获许离开，并且必须得交换人质才能放行。到处都是流散的士兵。所有的一切让我这个十岁的男孩记忆犹新。法军的溃败让人心痛。

在那个时候，我有一个皮质的小本子，我用这个本子记下了我搜集的给我意见的大人物们的思想或论点。正是在多莫多索拉沉浸在法国的悲剧之中时，安德鲁大使为我写了一首四行诗，这首诗后来一直都启迪着我。

雅克·拉罗西埃，

握紧你拳头，

永葆你高傲的心，

明天为我们复仇。

因为法军的溃败和德军的迅速推进，我们并不知道火车会把我们带向何处。为了不让我们担心，在车厢里，大使让我和让坐在他的膝盖上，对我们说："我要看看你们是不是好学生，地理学得到底怎么样。我们将离开马赛，向罗讷河谷进发。你们要依次告诉我从南向北我们将经过的城市。"我不得不承认当时我们紧张得脸色苍白，回答得一塌糊涂。

事实上，法国政府正在波尔多重建。我们也将去往波尔多。火车站里到处都是慌乱的人，我被那里的混乱惊呆了。父亲跟参谋走了，他叫母亲想办法找个给自己和四个孩子落脚的地方。我们的度假别墅在诺曼底象鼻山，但我们已经不可能去那儿了，我们得找个别的地方。贸易顾问桑格耐提（Sanguinetti）也在火车里，他想帮助我们。他在波尔多以东数千米的埃罗省托尔斯（Trausse）有个房子，便邀请我们去那儿住上一个月。我记得那里有一支比利时军队，驻扎在村庄的士兵正在被遣返回国。士兵用来做饭的大大的铝制炉灶和可爱而温暖的地方让我迷恋。度过在鲁西永的临时假期（那年夏天真热！）之后，我们在里昂附近的茹（Joux）找到了避难所，那是我们的叔叔拉·冯[注]的家。那里也是自由区，我们的假期过得很平静，没有看到任何德国人。

1940—1941学年，我母亲决定在伊泽省的维拉尔-德-兰斯（Villard-de-Lans）租下一套小公寓。我在那儿度过了初二那一学年。寒冷的冬天，我们去滑雪。天气好的时候我和表妹尚达尔·德·拉·冯（Chantal de La Font）会去附近的农场买黄油、火腿或鸡蛋来改善生活，因为平时限购让我们过得很苦。

之后，我的父亲重新担任指挥官（指挥“马赛”号巡洋舰，那可是那个时代法国海军的珍宝），我在土伦主母会修士那里度过了1941—1942学年的初三。

到了秋天，我们的境遇又变了。我的父亲在1942年10月被任命为驻土耳其伊斯坦布尔海军随员（德国人在1942年11月11日侵占了法国南部，26日法国军人自沉了舰队）。

在被占领时期，我跟所有学生一样，都给元帅写过信。母亲不仅听伦敦的广播，还阅读在自由区发行的《日内瓦报》，这份报纸的主编为勒内·帕由（René Payot），他带来了一股自由的气息。母亲与父亲一起冒着风险，让我们家忠诚的保姆从土伦借道直布罗陀海峡回到了英国。

那时土伦的警察已经来我们家搜查这个英国女人了，却遭到了母亲的嘲笑。这位保姆对我的教育起了至关重要的作用。她从我两岁起就开始教我英语。她教我如何做人和礼仪，让我懂得将正直作为人生的准则。

*****

1942年10月我们搭上了去伊斯坦布尔的火车，火车首先要经过南斯拉夫。有一晚，我们睡在了车厢中（因为安全原因，车停了），那是在贝尔格莱德，我们被爆炸声惊醒。一个穿着皮衣的年轻人讲着不错的法语，我把他想象成了一个“支持者”，他在夜色中消失前，告诉我们：“别担心，这是一个小灾难！”然后我们在罗马尼亚和保加利亚各睡了一晚。非常多的人涌入了索菲亚。皇家酒店（位于一个有沙皇雕像的广场之上）的女老板同情我们无处可去，将自己的房间给了我们！我们睡在了她那张大大的床上。

我们在伊斯坦布尔待了两年。刚开始的时候，一切都让人不可思议。商场里满是食物，到处都很富足，这与我们之前两年经历的限购和补给票形成了鲜明对比。之后我们便远离了战争，这是一个没有国界的中立国。

我的初中四年级是在特殊情况下读完的。因为位于塔克西姆广场的法国领事馆所统领的学校中教师过少，我的父母把我交付给让·德·卡布斯特朗（Jean de Capistran）神父，他是伊斯坦布尔本笃会的一个老修道士。他身体消瘦，拉丁语和古希腊语教得特别好。是他让我学会了欣赏和热爱这些古代语言，这些被不恰当地称为“死语言”的语言。他一年后就去世了。他的博学、质朴和善良给我留下了深刻的印象。

1943—1944学年，因为没有高一班，我在领事馆的“蝴蝶高中”跳到了高二。那里有位一流的法语老师，贝尔若德先生，他毕业于巴黎高等师范学院，文学课上得让人目眩神迷。

这两年的时光是无与伦比的。伊斯坦布尔的美，它的清真寺，它的圣索菲亚大教堂，它的黄金角，它的博斯普鲁斯海峡，街上的装饰，培拉街区的氛围，居民的友好和自豪，美味的地方料理……所有的一切都让我沉醉。我同样对凯末尔的现代化事业印象深刻，他是一位我父亲敬佩的政治人物。

夏天，我父母曾租下在博斯普鲁斯海峡边的塔拉比亚街区中的一所木屋，这是安卡拉大使度假别墅中的一栋。我在那里游泳、翻译。完全是出于个人喜好，我翻译了色诺芬的《长征记》。我也在隆卡利大主教的教廷做弥撒，后来他成了教皇若望二十三世。

但是战争还是印在我的脑海里。我记得卧室的墙上挂了一幅巨大的东线战场地图。1942年底到1943年初，在斯大林格勒战役时，我会在地图上用彩色的图钉标示着苏联的步步反击和纳粹德国的节节败退。诸如铁木辛哥、朱可夫、罗科索夫斯基等苏联将军的名字久久回响在我脑海中。

之后，随着1944年夏天的到来，我父亲的任期也即将结束。于是，我的家庭再度分离。我的姐姐，小名比歇特，还不满二十岁，与伊斯坦布尔的希腊工业家订了婚，留在了伊斯坦布尔。我的哥哥皮埃尔（他马上就十八岁了）加入了在阿尔及尔自由法国的海军航空部队，并在美国通过了飞行员考试。

我与妹妹布瑞吉特和父母一起在贝鲁特待了三个月后，回到了法国。在贝鲁特的法国中学我勉勉强强地开始了高三（方向为基础数学）的学习。在黎巴嫩、叙利亚、大马士革、阿勒颇游荡了一圈后，我们在1944年12月初搭上了一条名为巴尔花的用来运香蕉的小船向法国起程，最终在圣诞节回到了巴黎。南特伊尔的姑姑朱莉热情地招待了我们。在学年末的时候，我进入了布冯中学的“哲学-科学”班，这个班更加适合我，因为我数学太差了。我十月份通过了高考。在那一年我换了两所学校。在我整个学生时代，我就没有在同一所学校读书超过两年的。但我

是一个很认真的学生，转学对我来说是开阔视野的好机会。可能正是这种断断续续的学习生活对我之后的国际生涯帮助颇多。

我还得在这里提一句，因为这种情况，我基本不可能有什么朋友，但是这促使我养成了独立的性格，甚至是养成孤僻的性格，无论别人怎样拉拢我，我都不愿意加入一些团体和组织。

我似乎对战争没有什么恐怖之感。两年在自由区，两年在中立国。我对纳粹屠杀犹太人一无所知。说真的，我甚至不知道什么是反犹太主义，更何况这个概念根本不在我们的家庭文化之内。

1944年12月的黑色和冰封的巴黎会给我些什么？我什么都不知道。在巴尔花的甲板上，我搜遍记忆里所有的哲学箴言，想起了吉卜林（Kipling）的一句诗："有一天你会成为一个男人，我的儿子。"这就是我的理想所在。

---

1. 1917年，他曾经是朗斯克雷（Lansquenet）鱼雷艇的上尉。德国潜水艇UC-38刚在地中海击沉沙托雷诺尔号（Châteaurenault）防护巡洋舰，就被该鱼雷艇摧毁了。
2. 让·弗朗索瓦-彭塞，1928年出生，于1978年11月担任外交部长一职。
3. 我的叔叔拉·冯将军（Général de La Font，1885—1963），是装甲部队的军官。1940年5月，他担任第五轻装甲旅旅长，并在比利时哈尼获得盛誉。1940年6月，他接替戴高乐将军执掌第四装甲师。

第二章

学习的岁月



1945年的秋天，我进入了享有盛誉的路易大帝中学的文科预科一年级。教我们的大部分老师都是十分出色的：西蒙（Simon）先生教法语，布洛什（Bloch）先生教古语言，汉那尔德（Reinhardt）先生教历史……

学习任务很重，竞争也很激烈。我的大部分同学都住校，因为他们都来自外省。他们之所以能来到这所学校，是因为他们是当地学校的佼佼者。对古语言的学习我没有坚持下来，我把它转变成对科学的热爱。在“法译外”这个科目上，我远远落在后面。在学年末的时候，我成绩平平，于是向马塞尔·汉那尔德（Marcel Reinhardt）道出实情。他跟我讲了实话：“为什么你对巴黎高等师范学院那么执着呢？况且你现在名次靠后，你很难追上你的同学。我更看好你去巴黎政治学院。你对英语和外部世界的熟悉会对你有所帮助的。”我采纳了他给我的这个建议。这

个建议的确帮了我大忙。

我决定在进入政治学院之前，在索邦大学学习文学并取得法律专业学士文凭。从1946年至1950年，我沉浸在对伟大作家作品的阅读之中。我对这些诗人的作品如饥似渴：维尼（Vigny）、缪塞（Musset）、波德莱尔（Baudelaire）、奈瓦尔（Nerval）、埃雷迪亚（Heredia）、兰波（Rimbaud）、魏尔伦（Verlaine）、洛特雷阿蒙（Lautréamont）、佩吉（Péguy）、克洛岱尔（Claudel）……当时我对这些作家作品的有些篇章进行了全文背诵，这些篇章至今仍熟记于心。在小说方面，霍桑（Hawthorne）、辛克莱·刘易斯（Sinclair Lewis）、多斯·帕索斯（Dos Passos）、斯坦贝克（Steinbeck）……这些作家的作品都是我在索邦大学为了获得美国文化和文学文凭而必须阅读的书目。我还钟爱电影。我在电影院看了无数场经典电影！

大战的前夕，巴黎成了杰出戏剧的活跃中心。我记得看了许多有趣的演出：查尔斯·杜林（Charles Dullin）的《老狐狸》（*Volphone*），路易·儒弗（Louis Jouvet）的《太太学堂》（*L'École des femmes*）、《唐璜》（*Don Juan*）、《悭吝人》（*Tartuffe*）、《水神》（*Ondine*）、《克罗克》（*Knock*）……让·维拉尔（Jean Vilar）在国家人民剧院上演了一系列禁欲系作品，其中也有一些像热拉尔·菲利普（Gérard Philipe）这样的喜剧演员，我曾在《洪堡王子》（*Le Prince de Hombourg*）和《熙德》（*Le Cid*）中欣赏过他的演出，还有玛利亚·加塞雷斯（Maria Casarès），我一直都挺怀念她的。我还得加上一些，尤其是在《费德尔》（*Phèdre*）中因表演突出而令人尊敬的悲剧女演员的名字，如玛格丽特·莫日诺（Marguerite Moreno）、萨沙·皮托艾芙（Sacha Pitoëff）、西尔维娅·梦芙尔特（Silvia Monfort）。我的父亲是一个戏剧迷，他对皮兰德娄（Pirandello）非常了解，一直到他去世，父亲与这些女演员都保持着非常深厚的友谊。

在那个时代，我的姑姑，朱莉·德·南特耶[注]（1879—1951）举办了

沙龙。她是一位杰出的女性，在一战时曾是前线野战医院的医护人员。她在巴黎郊区的维尔讷弗-拉-加仑那（Villeneuve-la-Garenne）开了一家诊所。她在沙龙里接待着来自文学界、艺术界、政界的名人。她让我偷偷参加这个沙龙。

她的沙龙与费瑞德瑞克-勒-普雷（frédéric-Le-Play）街相邻，一些像蒙多尔（Mondor）教授、拉卡兹（Lacaze）海军上将（在第一次世界大战中曾是海军部部长）、乔治斯·杜哈曼（Georges Duhamel）、塔罗（Tharaud）兄弟、罗伯特·加瑞克〔社会队（équips sociales）的组织者，美丽城的布道士〕、奖章办公室的保管人巴贝隆（Babelon）这样的人会参加这个沙龙。

朱莉·德·南特耶的兄弟艾米尔·达尔（Émile Dard）也经常光顾这个沙龙。艾米尔·达尔是研究会的成员，是一名外交官和历史学家，因其作品《拿破仑和塔列朗》而享有盛誉。这本书为他赢得了权威，并且为塔列朗的贪污提供了证据（因为在维也纳的档案馆找到了收条）。艾米尔·达尔的学识、善良和正直都让我由衷敬佩。他不认同外交部著名的秘书长菲利普·贝尔特罗（Philippe Berthelot）的理论和人品，并且成功地在其外交生涯中从未与之握过手。他曾经是维也纳的全权大使。达尔的最后一个职位是驻贝尔格莱德大使。但是我们知道他不会去更远的地方了……1947年，我进入了巴黎自由政治学堂[注]的预科班。

巴黎政治学院的教学跟其他学校比有两个影响我一生的好处：它让人的精神面向广博的世界和历史；它教会了人制订计划，建立一种富有逻辑的论述方式，清晰而简明地去表达自己的观点。

一些伟大的老师在此授课：皮埃尔·勒努万（Pierre Renouvin）、雅克·舍瓦里耶（Jacques Chevalier）、查尔斯·莫拉泽（Charles Morazé）、雷蒙·阿龙（Raymond Aron）……

我重新找到了圣-纪尧姆·马塞尔·汉那尔德街，在那里，老师带着才

华和极富智慧的敏锐，为一年级学生开设“方法讲座”。一年之后，我成为老师的助手。1950年，我获得了法律学士学位。

在巴黎政治学院，我与一些人建立起长久的友谊。他们是贝纳尔德·古尔奈（Bernard Gournay，之后进入了审计院），菲利普·拉米霍尔特（Philippe Lamirault，后来成为雷诺的商务总监），亨利·波卡其诺（Henri Boccaccio，是德西尼布未来的老板）。我喜欢与这些人无休止地聊天以交流思想和规划。我与艾玛努尔·加安（Emmanuel Jahan，后来是我儿子的教父）的友谊、与米歇尔·波托齐（Michel Potocki）的友谊——都是罕见的高尚友谊，以及与贝尔纳德·拉特耶尔（Bernard Lathière，他是一个非常热爱生活的人，让我在斯里兰卡加勒做国际交流生的时候快乐起来）的友谊都同样珍贵。

1950年至1951年，我与这些朋友一起准备国家行政学院的考试，这些人中又加入了让·弗朗索瓦-彭塞，他刚刚在一所美国的大学中度过了一年时光。于是我们建立了一个由五个成员组成的私人“马厩”。马厩的领导是皮埃尔·贝勒提耶（Pierre Pelletier，是之前的老师，于1949年从国家行政学院毕业），我们这些人聚集在费瑞德瑞克-勒-普雷（Frédéric-Le-Play）街我父母的公寓中。

1951年年末，我以第八名的成绩进入了国家行政学院。因此，我在二十二岁的时候，也就是在五年的高等学习之后，我的职业生涯清晰起来。在进入学校的时候，我本身更偏爱外交专业。但是数额有限，名额已满，我进入了经济和财经领域。但我不后悔这个选择。

我决定在一个作战部队服兵役（那时候是十八个月），而不是像大部分同学那样在巴黎的空军办公室里服兵役。那些选择办公室的人会“赚得”一年时间，因为他们在考试年结束之前加入，而我只能等到1952年3月了。但这是血统在起作用。我有太多是现役军人的亲戚和长辈，于是我决定在维克多大道（Boulevard Victor）上待一年半。我选择了骑兵-装甲部队，大概是因为我从十岁起就开始练习骑术，而我儿时

的梦想就是成为一名北非骑兵……在国家行政学院学习的时候，我就进入了索米尔骑兵学校；前六个月，我是在普瓦提埃的重型坦克学校度过的。

1952年10月，在成为准尉之前，我在朗布依埃的第501战斗坦克团负伤了，在那个坦克团服役了一年。在朗布依埃的森林中，我养成了骑马的爱好。

虽然伴随着劳累，还有一些士官的欺负（少见，但还是有的）和掀起尘土的装甲车，但我仍热爱我的军旅生涯。我学到的是军人的精神状态：对于他们来说最重要的就是为军队和国家服务的理念。金钱和利益并不重要。我对法国社会之后的转变是失望的……之后，我对主导军队的实用意识非常敏感：细节和执行的重要性，沟通的必要性（当我们对五辆坦克发号施令的时候，所有人都必须时刻知道命令是什么，方向是什么，每个人的角色是什么）。我喜欢与人接触，在那个时代，这是一种因为征兵而产生的社会融合。我曾在一段时间内在朗布依埃负责新兵支队的训练。一些士兵建立了深厚的友谊，并且形成了一个团体。他们在团体成立之初就邀请我加入，这让我非常开心和自豪。后来他们依然每年都聚会一次。

1953年秋天，我退伍了。我要求去摩洛哥开始第一年的实习，但是国家行政学院把我分配到了纳韦尔。1954年1月初，我去省政府报到了。省长名叫伊夫·卡佐（Yves Cazaux），他刚刚开始负责亚眠（Amiems）的重建工作，是一位有智慧、有学问而积极向上的人，对人要求高且没有耐心。弗朗索瓦·密特朗（François Mitterand），作为涅夫勒（Nièvre）的年轻议员，刚刚被任命为皮埃尔·孟戴斯·弗朗斯（Pierre Mendès France）政府的内政部长。密特朗欣赏卡佐的作为，将其任命为密特朗在博沃广场办公室的主任。在这短暂的过渡时期，我的工作是保障市政府和卡佐先生之间的联络。于是我经常来往于纳韦尔和巴黎之间，给省长带去需要签署的信件，向他呈报需要处理的事务，等

等。

就在这个时候，我的实习指导老师拉辛（Racine）先生来纳韦尔看我。在向他讲述了我在省政府的活动和我实习报告的进度（如果我记得没错的话，实习报告应该与对地方团体给予津贴相关）后，我无法向他隐瞒自己对议会主席皮埃尔·孟戴斯·弗朗斯的钦慕。对我来说，他是当时唯一具有远见卓识和勇气，有能力的政治人物。他直面摆脱印度支那战争泥潭的问题，智慧地处理了突尼斯问题。在我给拉辛先生写的那些激越的诗里，我甚至将孟戴斯·弗朗斯与杜尔哥（Turgot）对比[注]……看着与我交谈者面带愠色的脸，我知道我的行为是错误的。我在内政部的来来往往受到了拉辛先生的指责；我回答说这是省长的命令，而服从他是我的职责所在。很显然，所有的一切都不对我指导老师的胃口，这大概是我实习分数较低的原因。但是我翻过了人生的这一章节。

在纳韦尔我遇到了省政府的第一个合作人：让·布瑞那斯（Jean Brenas）[注]。他给我留下了深刻的印象。他参加抵抗运动长达十八年，因为被揭发，被关进了达豪集中营。从集中营回来以后，他通过了国家行政学院的考试，后来在省政府工作。他的勇气让我钦佩——他的消瘦印证了他所遭受的苦痛——他锐利而明晰的智慧更是让人钦慕。

实习最终结束，1955年，我的第二学年开始了。

跟我的同学一样，我刻苦学习。但是，在秋天的某一天，我的身体一阵疼痛，原来我得了胸膜炎。这就是为什么我去了圣-约瑟夫医院，用异烟肼进行了治疗，又在格勒诺布尔附近圣-于连-德-拉兹（Saint-Julien-de-Ratz）的防痨疗养院住了六个月。我在那儿一直住到了夏天，在1956年年末康复了。事实上我耽误了两个学年。

1957年1月，我重新开始学习，最终以年级第二名的成绩毕业了［巴盖（Baquet）是第一名，他选择去国家议会］，我进入了国家财政稽核总局。

这个选择对于我来说再自然不过了。监察行业是享有盛名的。它在财政管理方面给人提供了很有前途的职位，但是却不能说每个人都能达到目标。它可以让那些想在私营领域工作的人如愿以偿，但这并不是我的状况。

对于我来说，国家行政学院所教授的课程并没有让我们能足够应对公共事务的管理。在通识科目上的突击，就像在巴黎政治学院一样，是至关重要的，并且我们对模拟测验非常厌烦。通过做展示和越过一个个障碍，我们就不用参加会考了。我不知道现在情况是否发生了什么巨大变化。

我在斯特拉斯堡的阿尔萨斯和洛林工业信贷银行完成了企业实习。在那里，我遇到了会计行业的皮埃尔·布劳恩（Pierre Braun）。我们建立起了友谊。他是一个有经验且有条理的梭鱼垂钓者。因为单身且接近退休，他经常邀请我去莱恩河边洛泰堡的池塘旁钓鱼。我开车带他去，他教我如何钓鱼。我仍记得钓鱼的晚上他做的美味梭鱼。

1958年夏天，我与所有同届的同学去了阿尔及利亚。对于政府来说，必须要拿出一种政治姿态表明宗主国是监视着阿尔及利亚的，以致未来的高级官员必须在阿尔及利亚开始他们的政治生涯。

米歇尔·罗卡尔（Michel Rocard）是刚刚被任命的金融监管员，他已经开始积极地从政了。我们是那一届学生中少有的两个坚持自己开车而不是搭乘政府给我们租用的飞机去阿尔及利亚的学生。我们觉得开车可以让我们更了解国家的真实情况，让我们行动自由并进行必要的交流。我们一起去了马赛，在地中海的一个小海湾中晒了一个下午的夏日骄阳，之后乘船去了阿尔及尔。这个短途旅行拉近了我们的距离，虽然我们政见不同，但是旅行却让我们结下了历久弥新的友谊。

于是我们开始了对国库官员和阿尔及利亚不同地区税务部门的核查。我的第一次监察是在塞提夫（Sétif）的税务办公室进行的。我其实

并没有做什么，因为那些要被核查的官员比我更了解他们的工作。但是这就是我们这些新人的挑战所在：要挑出一些错误、违规做法和疏忽，但不是一些重大过失。我非常喜欢这种工作，一般三个星期到一个月我们就要去监察一次，并在之后撰写出一份报告。这是一段让人奋进的经历。我们没有权利犯错：当被核查的官员收到报告的时候，可以在监察员报告下的第二栏进行质疑。然而如果要消除一项错误，也就是说重新去判断最初的结论，这在监察总处看来是非常不好的。

监察可以由个人进行，或者当要监察的部门更重要的时候，由集体进行。在第二种情况里，我们在一起生活，气氛总体上友好而轻松。我对这些“大队”有美好的记忆，不管这是在阿尔及利亚还是在法国本土。

多亏了我的车（这是一辆在我1952年进入国家行政学院时，父亲送我的雪铁龙11CV），我得以去过米蒂贾、君士坦丁省、奥雷斯山脉、奥兰、撒哈拉的绿洲（艾格瓦特、盖尔达耶、比斯克拉、瓦德……）。

因为一次对土地地形部门的核查，米歇尔·罗卡尔得以在阿尔及利亚乡下参观了一些重组中心，这些中心是军队首先建立起来的，目的在于收留农民，将他们与内陆分离开来，也就是与那些穆斯林游击队员分离开来。这就是“水鱼分离”理论：那些独立的战士如果没有农民的帮助就难以为继；如果这两种人被分开来，他们的运动就被削弱了。但是这些“重组”家庭在这些并不是官方建立的重组中心的生活条件是怎样的呢？这就是罗卡尔想去发现的问题。在任务结束的时候，他做的远远比地形部门交代的要多，他将自己的报告，就像自己应该做的那样，交给了金融监管处的长官和阿尔及利亚的驻扎官保尔·德路维尔（Paul Delouvrier）。他也给了我一份，让我可以呈递给爱丽舍宫，自1959年1月戴高乐将军就在那里入驻了。当我在1959年中旬回到巴黎的时候，收到了共和国总统府秘书长布鲁耶（Brouillet）先生的邀约。他认真听了我汇报的重组和这些重组可能对国家形象造成的危害。他拿走了我递交给他的报告，小心翼翼地将这份报告放进了保险柜，好像它们是炸药似

的。他会再将这份报告拿出来吗？我什么都不知道。但是不久之后这件事情就会被《世界报》抖出来的。

我很确信阿尔及利亚会不可避免地走向独立。关于人口和心理状态的报告让我得出了这个结论，但是我同届的一些同学基本上不同意我的看法。

虽然遭遇了巨大的抵抗[注]和OAS[注]的暴动，戴高乐将军仍进行了必要的变革。全民公投签署和批准了《埃维昂协议》（*Les accords d'Évian*）。之后我们会有机会看到，独立带来了多少鲜血和罪恶的迸发。这是数十年鼠目寸光、矫饰和懒惰的结果。

我在法国本土继续了我的金融监管生活。1959年至1960年，大队带我们去了布列塔尼、普罗旺斯、东比利牛斯，我因此探索了这些美丽的地区。我与同届的同学建立了深厚的友谊，特别是让-厄德·鲁耶（Jean-Eudes Rouillier），这是一个智慧优雅的文化人（他后来专攻大巴黎新城的建设），让-勒内·贝尔纳德（Jean-RenéBernard），他是一个冷静而优雅的人，安德雷·布朗（André Blanc）则热情而友好……我也很欣赏雅克·弗里德曼（Jaques Friedmann），他的智慧滋润了我们的友谊。还有其他同学，纪尧姆·莫农德（Jérôme Monod，已从审计院辞职）对我来说是智慧和决策力的榜样。伊夫·尤尔莫（Yves Ullmo，伟大数学家的儿子）、让·厄德（Jean-Eudes）和我一起在阿洛湖的巴尔瑟洛内特地区的山里远足了很多次，每次都很棒，在那里我们与贾斯廷·费欧科尼（Justin Fiocconi）建立起了友谊。贾斯廷是一个在夏季进山放牧的极有魅力的牧民，后来我在上普罗旺斯的阿森松湖又遇到了他。

在这段时间里，我遇到了一位迷人的年轻女士，弗朗士·杜·博斯（France du Bos），后来在1960年的7月我们结婚了。在漫长的共同生活中，我从未有一刻后悔与其结为伴侣。她不仅美丽，还兼具智慧、善良、谨慎、宁静等优点，她有着具有力量的灵魂。她之前在外交部的撒

哈拉部门工作。另外，她与一个美国大学团队合作，负责研究摩洛哥获得独立的条件。她采访过摩洛哥之前的驻扎官和一些如埃德加·富尔（Edgar Faure）这样的政治名人……但是她却跟随着我起起伏伏。她给我生了两个让我们骄傲的孩子，在我担任过的每一个职位上都为我提供了有效的帮助。她来自庇卡底的一个古老家族，这个家族自14世纪起给法国培养了无数官员和法官。这个家族的荣耀之一就是格里博瓦尔（Gribeauval）将军，他改革了路易十五时期的法国炮兵，并且研制了格里博瓦尔标准炮。这种炮比之前的旧把式要轻、射程也更远，这让我们的国家在革命战争和帝国战争中取得了火力上的优势。是他建造了亚眠附近的博韦勒（Bovelles）城堡，此地一直都是我们的家庭住所。他写下了历久弥新的句子："我们需要去销毁老资历的权利，保护的权利，给聪颖的人才提供一切支持，让他们能在身心疲惫、精力衰退的年纪之前承担起领导的责任。"

---

1. 她的丈夫，亨利·德·南特耶（Henry de Nanteuil，1876—1941），是矿产行业的工程师，是德南和安赞（Denain et Anzin）冶金公司的董事长，他是我的教父。1941年，他死于车祸。

2. 巴黎政治学院的前身。——译者注

3. 我记得孟戴斯·弗朗斯对提高生产力给予了高度重视，这对于他来说是一件至关重要的事情，关系到法国经济的复兴。但有多少法国政治家强调了这一点呢？

4. 让·布瑞那斯（1925—1997）在省政府开始其职业生涯。他被任命为地方行政长官，1982年成为洛林煤区行政委员会主席。

5. 1961年4月22日发生了"将军军事政变"。23日，在戴高乐将军发布了著名讲话《一小撮退休的将军》（le quarteron de généraux en retraite）之后，米歇尔·德布雷（Michel Debré）总理进行了戏剧性的干预，宣布叛军的航空兵会突然侵入巴黎，号召首都人民用一切可能的手段去跟他们交锋。我遵循了指示，并且去了博沃广场，那里涌入了年轻人团体和不那么年轻的团体，这些团体决定让政变失败。在那天晚上的混乱中，有人给了我一把枪，我和我的伙伴一起，一整晚都在等待后来并没有下达的命令。第二天，阿尔及利亚的运动开始陷入困境：分遣队没有继续，奥兰也没有归附。26日，夏尔（Challe）将军放弃，戴高乐将军加强了自己的势力。

6. OAS，法国在20世纪60年代通过武力反对阿尔及利亚独立的军事化地下组织。——译者注

第三章

伦敦、阿尔及利亚和金融监管



1961年，在巡视之后，我在国家财政稽核总局担任职务，主要任务是组织监察大队和确保核查项目的顺利进行。

我记得有一个外部人员警告过我们。他给了我们一份似乎证据非常翔实的报告，这是一份关于非常严重的违规的报告，对于他来说，这影响了邮政部门。于是我们决定追踪这条线索。当时一个非常重要的大队在秘密执行着这项任务。但是，除了有一些个别违规外，结果是让人失望的。事实上，这条信息来源于一个公务员，他是想通过职务等级来结算个人账户。这件事让我开始不再相信所谓的“线索”。

1961年末，安德雷·德·拉特尔（André de Lattre）是财政部的外部融资处的负责人，他年轻而杰出，选择我来接替他的职位。我对这个任命很满意，因为我热衷于国际关系，但是在这个任命下达前，我必须满足

两个条件。

第一，我必须撰写一篇关于“英国去殖民化的财政后果”的报告。因此，我必须去伦敦，到英国政府部门做调查。这是一个我们部门很感兴趣的话题。法国已经开始了非洲的去殖民化，从财政的角度来比较这两个殖民强国是很有意义的。去殖民化的代价是什么？它会在公共支出上节省多少？英国人是怎么进行去殖民化的呢？

于是在1962年年初我去了伦敦的法国大使馆，那里外部融资处的前辈丹尼尔·德根（Daniel Deguen），他当时是财政专员，在我之后的职业生涯中教会了我很多。他们给了我一张桌子，让我坐在一堆档案当中。档案室在大使馆这栋漂亮房子的顶楼，面朝着海德公园。就是在那里，我着手写作，将我从英国政府里收集来的情报聚拢了起来。尤其相关部门与我合作，最终我在几个月内收集了关于该议题的大量数据。

我妻子来伦敦和我会合，她在这里待了一小段时间（她需要回巴黎照顾我们的儿子亨利，他只有一岁）。这让我们更好地了解了伦敦，我们痴迷于这里大量的博物馆、音乐会、展览、剧院……

我在1962年年末提交了报告。我们可以将这130页满是数字的大文件总结为以下几点。

1. 对于英国来说，自1957年起殖民地独立的方式并不是由公共援助支出的减少而显现出来的，相反是由一些国家机构的启动带来的支出增加而显现出来的。

2. 虽然支出有所增加，但公共援助对于英国来说是一个相对较轻的负担（相对于国内生产总值来说，法国的支出是英国的2.7倍）。

3. 越来越需要对英国以外英镑区以及多边组织的公共援助。

总体上来说，英国的去殖民化没有引起殖民地与宗主国之间任何财

经链的断裂。新独立国家对英镑区的忠诚，英国在这些地区减少投资的有限性，源于英国的长期资金流的持续性都见证了这项解放政策的成功。我们在这里要多说一句，人口的回流对公共财政造成的负担相对较弱，而持久的忧虑是不让他们的货币平衡陷入险地，这种忧虑因为英国承担英镑区领袖地位的责任而得到加强。

*****

第二个进入财政部的要求也同样苛刻。丹尼尔·多梅尔（Daniel Dommel）领导的财政考察团要去阿尔及利亚新建的法国大使馆，我要为其提供帮助。

在1962年的最后几个月，我去了阿尔及尔。这段时期非常艰难。戴高乐将军通过1962年3月签署的《埃维昂协议》终止了“战争状态”，4月，法国本土进行了自决权全民公决，7月1日阿尔及利亚进行了全民公决，之后阿尔及利亚立刻宣布独立。但是两个团体之间的紧张态势——在八年战争之后——完全没有得到缓和。法国军队的指令是尽可能地不要进行干预。抢劫、绑架、失踪、谋杀等犯罪行为数量激增，在奥兰尤甚。法国的侨民感觉被背叛了。他们中的大多数都不相信这个诞生于混乱之中的“新阿尔及利亚”有什么前途。OAS发射了其最后的炮火，造成了火灾。在恐惧之中，沮丧和混乱接连而来，我们的同胞开始了第一批大规模回国潮。一百万被遣返的人需要自己想办法回国。安置费用很少，只够给那些最弱势的人找到一间低租金住房……那些还没有离开，并试图挽救自己财产的人，根据《埃维昂协议》，只能自己出钱。阿尔及利亚政府在1962年8月颁布了一项关于无主财产的法令。物主有一个月的时间进行财产申报并且拿回自己的财产。但是阿尔及利亚民族解放阵线的存在，还有侨民所遭受的无数抢劫和威胁让财产归还无望。事实上，关于无主财产的法令让掠夺合法化了，这些掠夺成为一种惯例。对于法国殖民军雇用的本地军人，他们的命运是可悲可叹的。法国军队得到的命令是不把这些人带回法国。然而仍有将近两万的家庭最终回到了

法国本土，这都归功于一些军人的善良。但是他们中的大多数人都留在了阿尔及利亚。那些没有被杀死的人成为被骚扰的对象，他们遭受着合法的凌辱，并殃及他们的后代。

在这种人道主义灾难之中，由让-马塞尔·让勒尼（Jean-Marcel Jeanneney）先生领导的大使馆［在1963年1月后领导换成了乔治斯·戈斯（Georges Gorse）］是无能为力的。因为对于巴黎来说，最重要的事显然是促进与阿尔及利亚的合作并且尽最大可能避免事故。另外，阿尔及尔的政权远远没有稳固下来。临时行政长官法雷斯（Farès）先生是一位善良的阿尔及利亚显贵［费尔哈特·阿巴斯（Ferhat Abbas）总统在1962年9月接替了他的职务］，他必须重视办公室政治和夺取了地方权力的军队。1962年9月，本·贝拉（Ben Bella）先生被任命为政府总理，他剑拔弩张地走向总统的位置。当相对于协议的离经叛道行为已经过于明显时，我们的外交官只是对抗议听之任之。大使馆最初设置在布米尔达斯的行政中心，后来在9月迁到海达尔县的郊区。大使馆里会聚了很多优秀的官员，例如路易·德·吉汉果（Louis de Guiringaud）[注]，他有着纯粹的灵魂和完美的谈判天赋；让-克洛德·佩耶（Jean-Claude Paye）将会有充实的国际工作生涯；菲利普·瑞歇（Philippe Richer）是一位老军官，勇敢、判断精准、语言表达中总是充满真诚；路易·梅纳尔德（Louis Ménard）是商务专员，他的智慧和思维的开阔吸引了我，他后来一直是我忠诚的朋友；让-皮埃尔·舍维纳蒙（Jean Pierre Chevènement）[注]也是这个团队的成员之一，他从那时起就带着一股坚韧和高度的忠诚一直从事有关法阿关系的工作。

财政谈判是由丹尼尔·多梅尔领导的，他是一位金融监察员，细心而谨慎，有着将复杂事务总结为清晰摘要的才能。他是重新武装道德的信徒，是国际透明组织法国部未来的主席，是一位廉洁模范。他的任务艰巨：因为总体的无序和阿尔及利亚法国人的离开，财政收入不再归阿尔及利亚了，但是财政支出需要得到保证。随之而来的是与法国国库紧密相连的阿尔及利亚国库的赤字极速上升。必须停止这种损失，并将这

两个国库分离，以使阿尔及利亚的财政局面建立在与其独立国家地位相符的基础上。但是阿尔及利亚的财政部长，阿姆德·弗朗西斯（Ahmed Francis）先生却要求此事暂缓。事实上，我们的伙伴也确实需要被给予便利以避免混乱。通过大量的谈判，多梅尔先生最终将两个国库分离开来，结束了阿尔及利亚对法国本土财政的“无限支取”。法国给予的贷款自此以后只能是短期贷款，并且得一一协商。这是一个显著的进步，即便它并没有消除赤字的源头。

还要让阿尔及利亚有自己的国家货币——第纳尔，并且组织新的中央银行。这些谈判涉及给予中央银行来源于阿尔及利亚银行和突尼斯银行的资金。这次谈判在阿尔及利亚方面由斯玛伊恩·玛鲁（Smaïn Mahroug）和穆罕默德·赛格伊尔·莫斯泰法伊（Mohamed Seghir Mostefaï）[注]先生负责。斯玛伊恩是财政负责人（他是卡比尔人，天主教徒，之后成为财政部长）。赛格伊尔是一个极具智慧和优雅的人，后来成为第一届总督并一直担任到1981年，差不多担任了二十年。我们自那时起一直保持着友好的关系。

这些谈判在技术层面上来说取得了成功。货币政策应该由一个唯一的货币机关来领导，而其中由政府任命的成员应该为少数；应该由中央银行对银行进行监管，中央银行没有权力使公共债务货币化。这是不是一些经济学家的设想呢？他们已经开始为一个更独立的货币发行机构而斗争了。

但是，必须承认的是阿尔及利亚财政的初始条件是非常艰难的：一个分崩离析的经济，法国人不断地大量撤资……对于阿尔及利亚政府来说，其欲望是巨大的，那就是通过建立严格的汇率监控来寻求自保。一位在阿尔及尔的比利时援外人员，布鲁塞尔银行的前员工西蒙先生积极努力地做着这项工作。事实上，对资金流的控制在1963年10月被建立了起来，终结了资金对法郎区的归属。之后，阿尔及利亚的经济就像我们所知道的那样兜了个圈子：将生产和银行国有化、官僚主义的规划、低

效率地使用石油资源、低增长率……

1963年年初，我的妻子和两岁的儿子亨利来和我会合。我们在海达尔（Hydra）县的简陋公寓中的生活不稳定且存在风险，但是宝宝的无忧无虑安慰着我们，我们一直都保持良好的精神状态。弗朗士毫不犹豫地在1962年圣诞节那天从巴黎动身来阿尔及尔，她坐着我们暖气不足的旧汽车，经受波尔旺德雷（Port-Vendres）的寒冷天气，之后在马赛搭上了来阿尔及尔的船只。

就像之前所安排的一样，我在1963年6月1日回到了巴黎的财政部。

---

1. 路易·德·吉汉果在1976年8月雷蒙·巴尔（Raymond Barre）政府时期被任命为外交部部长。
2. 让-皮埃尔·舍维讷蒙，1939年出生，1980年至1990年期间多次担任部长。
3. 穆罕默德·赛格伊尔·莫斯泰法伊（1926—2016）是《埃维昂协议》的谈判者之一。

第四章
我在里沃利街的最初几年



财政部当时占据了卢浮宫。卢浮宫大概并不那么“实用”，但是它却是庄严的，这似乎给那些在其中工作的人带来了某种荣耀，而且它位于首都的中心位置。

我在外部融资处负责法郎区关系的办公室中开始了工作。

法郎区创立于20世纪30年代末，这是一个非凡的创造。它历经了时间的考验。

非洲金融共同体法郎的使用区域包括14个历史上与法国有关联的撒哈拉以南非洲国家。它的建立有几个简单的原则：

——区域货币的可兑换性；

——法郎和非洲金融共同体法郎间的平价固定；

——共同利用对外储备；

——法国对非洲法郎提供无限担保。

为了能够运转，这个系统依靠一些良好设计和审慎操作的机构——该区域的中央银行：西非国家中央银行（BCEAO）和中非国家中央银行（BCEAEC）。这些货币发行机构的管理委员会包括了两位法国代表。虽然他们人数少，但他们的意见却得到了重视。

西非国家中央银行的罗伯特·于连（Robert Julienne）和中非国家中央银行克洛德·帕鲁约（Claude Panouillot）两位专业人士，用他们的能力、智慧和技巧确保了机构的运行。

这并不是英国的联系汇率制[注]，在这个意义上，其国外资产的总额并没有机械化地限定其发行货币的权力。信贷政策可以根据经济和国库的融资需要来发挥作用，国外赤字并没有被既定地排除。

但需要承认的是这个系统的运转是“非常温和”的。事实上，营业账户（营业账户反映了每个成员国的外部均衡）通常是盈余的，对国库的贷款被监管得很严格（更何况法国公共援助事实上或者说大概过于保证了诸多国家的预算平衡）。

我们有时会支持这种货币体系抑制了法郎区国家经济的增长的说法。但我不认为这是正确的。我们可以说是这种货币体系基本保证了物价的稳定和区域货币的可信度。另一些非洲国家经历了慢性的通货膨胀和反复的货币贬值，也并没有因为不在法郎区而有了更好的经济增长。经济持续发展的秘密从不是货币系统性的扩张，而在于一些系统性因素，比如生产力和就业机会的增长。

可以确定的是，非洲金融共同体法郎并没有被用来使公共债务货币

化。它表现良好，而且很多国家会说它“先进”！

显然，政治的稳定促进了该货币的成功。一些诸如乌弗埃-博瓦尼（Houphouët-Boigny）、阿希乔、桑戈尔的知名人士保证了他们国家不同民族间的稳定，促进了内部和平与经济增长。

因为是这些中央银行委员会的法国代表之一，我得以在数年内跑遍了法语区非洲。我感受到了巨大的快乐：与有意思的知名人士频繁往来，与同事保持一直火热的关系，更不用说红土地上使人沉醉的美丽风景，在乌阿扎（Ouaza）狩猎远征时的照片，在森林里的漫步，夜幕降临之时在去布卡鲁（Boukarou）的路上遇到的象群、长颈鹿和羚羊，等等。

后来，在货币基金会，我有机会去了通布图（Tombouctou），在那里，古老的清真寺有着神圣的面孔，沉没在寂静的沙漠中。同样，我还去肯尼亚游玩了一次，欣赏了壮观的东非大裂谷，分布在巨大湖泊中的粉红色火烈鸟，就像在纳库鲁（Nakuru）一样。

*****

1965年的春天，外部融资处被财政部长瓦莱里·吉斯卡尔·德斯坦裁撤，安德雷·德·拉特尔（André de Lattre）[注]离开了财政部。事实上，市场已经开始整合，“内部”和“外部”的界限开始模糊了。于是我跟同事一起，去了毛里斯·佩鲁斯（Maurice Pérouse）[注]所领导的国库。他是那个时代我们所认可的伟大经纪人所具有的优秀品质的代名词，那种品质就是谨慎和稳重。

我不知道这种融合是否带来了诸多协同作用。消除重叠冗余从来不是法国政府的强项。

我与雅克·莫洛（Jacques Moreau）工作过一段时间，负责国库的法

郎区。他是一个完美的伙伴，我和他一起在非洲旅游了好多次。

我之后开始负责保险与信贷办公室，主要工作是担任担保委员会的国库代表，审查科法斯集团（Coface）给予法国资本财输出者的担保中，国家所承担风险的合法性。在经济层面上，信贷是合理的吗？外国购买者偿还的可能性充分吗？这些都是国外经济关系处官员所争论的问题，该处的贝尔唐德·拉瑞哈·德·摩瑞尔（Bertrand Larrera de Morel）聪明而干练，是一颗正在上升的政治新星。

我同时会进行一些“政府借贷”谈判，主要是以低利率将贷款贷给一些法国资本的外国买家（摩洛哥、突尼斯、印度等）。这其实是一种“捆绑性帮助”，是一种在支持我们自己工业的同时发展与发展中国家关系的方式。

我也负责为侨民商讨补偿，这些侨民在取消保护国之后受到了损失。因此我们在数年的商讨之后，得到了摩洛哥对于“melk”土地的补偿（这种土地是被我们的同胞在公证人面前以正式的形式买下的）。哈桑二世在列队挺立的军人前，以很大的排场在拉巴特把政府的协议交到了我手上。我同时要收回那些属于我们法国农民的“种子和农作物”，在他们的收成被充公之前。

这些谈判让我更多了解了我们摩洛哥的财政顾问——迷人而有才能的艾美·泰斯耶·多尔弗耶（Aimé Teyssierd' Orfeuil），突尼斯的财政顾问——友好而和善的米歇尔·布尔丹（Michel Burdin），以及一些当地名人，如出色的阿卜杜勒-阿齐兹·拉丝拉姆（Abdelaziz Lasram），他是突尼斯人，国家行政学院的毕业生，之后成为我忠诚的朋友。

在进行这些活动的同时，我为巴黎政治学院的二年级学生做讲座，一直讲了很多年。

1967年对我来说是一个双重转折点。我被任命为多边事务处的副处

长，这是国际金融谈判中的核心部门。这让我得以参与了国际货币基金组织和世界银行年度会议的准备和召开工作。在我得到任命后不久，特别提款权的谈判就开始了。

因为美国的通货膨胀，美元呈现一种病态，再加上福利国家和越南战争所引起的预算支出，通货膨胀更加严重了。在一个资本流通自由而规模扩大的世界，美元遭受的压力越来越大，因此，德国马克和瑞士法郎的势力增长，并成为规避风险的货币。随着一些法国的债权国将美元兑换为黄金，美国的黄金储备受到了威胁。(注)

这就是为什么我们想去创立一种新的货币单位，这种货币单位可以在一定程度上削弱美元的绝对主导地位。我记得这次谈判中法国政府关注的是，不要让这种新货币成为另一种形式的美元，使美国通过国际货币基金组织享受更多的便利。我们的想法是很清晰的。但事实上，1969年(注)所创立的特别提款权既没有成为一种货币也没有成为国际货币基金组织的一种债权。这是一种基金账户的单位，当大多数的股东承认“现金整体匮乏”的存在，并且根据其在国际货币基金组织的份额分拨特别提款权时，可以用它来推测成员国在机构中的各自立场。但是，为了可以使用这些特别提款权，它们要根据外汇供给抵偿物协议与国家货币进行兑换。

事实上，特别提款权从未在货币体系运转中起到重要作用。它根据成员国认缴的份额进行分配，并没有让那些本来最需要国际现金的国家受益。在1970年和1979年进行了两次最初的拨给（总额为210亿美元）后，这个系统陷入了长达三十年的休眠。直到2007年至2008年的金融危机才将其唤醒，使其进行了一次1610亿美元拨给。

但是特别提款权有着严重的缺陷：

——这不是一种我们可以自由使用的货币；

——它并没有真正的市场；

——与国际外汇储备相比，其总量是微乎其微的。(注)

*****

我的第二个机会是在1967年，那年我获选为经济合作与发展组织（OECD）经济状况检查委员会的主席。在1967年到1971年的任职期间，我得到了许多的经验教训。

我的主要工作是每十八个月撰写和发布一份关于每个成员国的经济状况的报告，包括一些对经济政策的建议。

经合组织的经济学家团队与各国政府一起准备报告。报告的提纲首先会呈递给检查委员会，检查委员会由成员国代表构成，各国政府的人员也在其中，这些人可以提出评论和反对意见。委员会在开会结束后会宣读报告。

在报告出版前，需要与经合组织和有关国家进行沟通。一些国家有时会试图削减或是删除对报告的一些评价。但是，事实上，委员会对报告第一次和第二次的审读和经济学家［约翰·费（John Fay），安德森先生，科尔那纽斯·卡斯托瑞阿迪斯（Cornelius Castoriadis）］的专业性让所有弹劾的尝试都非常困难。

很长时间之后，在国际货币基金组织中，通过对国家的审查，我找到了一些相同的问题，就是所谓的我们最终也出版了的“第四条款”。

*****

那些年的岁月是幸福的。我的女儿洛荷（Laure）在1964年出生了。黄金三十年正当时，生活在继续，那时的我没有巨大责任的压力，平静淡然。

然而，1968年的“五月风暴”敲响了警钟。不是一切都这么简单，不管怎样，暴乱毫无预兆地发生了。5月初，学生聚集在拉丁区，乔治·蓬皮杜（Georges Pompidou）当时在伊朗和阿富汗进行国事访问。5月11日星期六，蓬皮杜总理回到巴黎，宣布了平息措施：开放索邦大学，释放被捕学生……但是运动继续扩大。13日，巴黎出现了总罢工和规模巨大的游行。

首都瘫痪了。我需要走路穿越巴黎去上班。权力真空的状态让人目瞪口呆：戴高乐在14日离开巴黎前往罗马尼亚，巴黎陷入了无政府状态。

5月17日星期五，米歇尔·德布雷邀请我们夫妇参加毛里斯·佩鲁斯的离任晚宴，毛里斯其实早在十个月前就已经离开国库的领导岗位了。晚餐在财政部的拿破仑三世餐厅进行，这个餐厅挺漂亮的。吃完饭之后，我们中的一些人去“参观”了落入“学生权力”的索邦大学。

18日，暴动蔓延到了全国，罢工和占领工厂成为常事。

在总理方面，他与工会进行了谈判，他甚至不知道国家总工会的底层民众是否会跟随其领导乔治·塞吉（Georges Séguy）。5月26日《格勒内勒协议》（*l'accord de Grenelle*）在马提翁宫签署，其中关于工资增幅的条款非常多（各行业最低保证工资涨了35%）。

第二天，5月27日，之前拒绝《格勒内勒协议》谈判事务的财政部长米歇尔·德布雷在卢浮宫的石头大台阶上召集其所有的下属，以一种悲哀的神情说道：“我们的经济已经崩溃。”他当即辞职了，而我们要面对资金外流这个重大挑战，并需要进行迅速反应。戴高乐将军对货币贬值的选项不予考虑。今天再来读我那段时间每天记下的笔记，我对事件的戏剧性和不可控性非常震惊。因此，在5月27日德布雷最后的一次会议之后，我们在维拉古布雷（Villacoublay）搭乘达索“猎鹰”20去参加在卢森堡召开的欧共体财政部长会议。

情形是超现实主义的。在正式会议之外，我们紧紧围着收音机以了解来自巴黎的新闻。5月28日在卢森堡机场，我们听到了弗朗索瓦·密特朗的讲话，他宣布了要与孟戴斯·弗朗斯或者以他自己为首建立一个临时政府，总统大选定于7月举行，议会选举在10月进行。

在我与反应敏捷的国库总长勒内·拉尔（René Larre）[注]的交谈中，我坚持要立刻进行外汇管制。

事实上，财政办公室立刻向国库要求发布一项进行外汇管制的政令。

我们请回了老外汇办公室[注]的一张王牌，勒·岗（Le Guen）先生来帮助我们。国际业务处的长官丹尼尔·德根（Daniel Deguen）和我与法兰西银行的同事一起在戴高乐将军回巴黎的那一天确定着第二天要发布的文本。5月30日，我下午迟些时候参与了香榭丽舍大街的大游行，游行热度达到了顶点。在一片民情激愤中，戴高乐将军在他戏剧性的广播讲话中宣布解散国民议会，并随后进行议会选举。

第二天，毛里斯·古弗·德·穆尔维尔（Maurice Couve de Murville）接替米歇尔·德布雷成为财政部长。我记得在部长家参加了一次会议，以便于他了解前一天晚上在外汇管制方面所采取的紧急措施。我仍记得他听到消息时轻蔑而怀疑地撇了撇嘴。里沃利街的时间所剩无几了。在1968年6月议会选举之后，也就是一次戴高乐主义的胜利之后，古弗成为总理，弗朗索瓦-扎维尔·奥尔托利（François-Xavier Ortoli）被任命为财政部长。

之后的每周和每月（直到1969年）货币层面都是动荡的。

“投机”逐日加重。马克升值的可能性和法郎贬值的不确定性促使操纵者走向了法郎的反面。

1968年11月20日人们决定将巴黎、伦敦、法兰克福外汇市场不定期关闭，金融气候随之更加紧张了。在11月20日到23日，波恩召开了非常多的会议。在这些讨论的过程中，法国方面，国库总长勒内·拉尔和站在财政部长奥尔托利一边的法兰西银行行长贝尔纳德·卡拉皮尔（Bernard Clappier）连同英国人杰金斯（Jenkins）向德国人施压让马克升值。弗朗索瓦-扎维尔·奥尔托利得到了法郎贬值的许可，贬值幅度不超过11%。

但是这种兴奋在11月23日晚上7点半骤然冷却，因为爱丽舍宫的公报简洁地宣布："法郎的平价保持不变。"

为了限制资金外流，之前被古弗·德·穆尔维尔于1968年9月初匆匆取消的外汇管制在11月24日被重新启动起来，并做了一些改动。[注]这种管制比上一年5月的还要严格。因此，居民设立长期保证金的可能性被限制为一个月或是相对于一些进口产品。所有履约中的不符合条件的合同都要取消，这让我受到了时任法国兴业银行总裁毛里斯·洛雷（Maurice Lauré）[注]的严厉批评。

1968年11月12日决定的信贷紧缩政策并没有在市场上收到预期的效果。

资本外流的增多和储备金的减少让局势戏剧化了。美元在这段时间减少[注]了五千万到一亿。这些日子反反复复，而我们担心它们的叠加效果。

减少资本外流的外汇管制措施当时被认为是不必要的。当然，它只是不完美地保护了我们的储备金，但是它至少控制了大出血。外汇管制违逆了资本运动自由化和金融市场自由化，而这种自由化自1966年在法国就已经存在了。外汇管制的实施主要依靠银行（银行被强加了"授权中介"的职责）和海关。1968年至1970年的外汇管制占据了我大部分时间。

*****

戴高乐将军当时发起了地方分权和撤销上议院的全民公投。但是民心已涣散，全民公决失败了。戴高乐在投票后的1969年春天立刻引退。乔治·蓬皮杜被选为共和国总统；瓦莱里·吉斯卡尔·德斯坦在1969年6月回到了财政部。夏天的时候，法郎贬值，事情似乎回到了正轨。

但事实上，国际货币体系在持续散架，这是显而易见的。危机不是法国的危机而是全球的危机。

1970年5月的一天，我父亲突发心脏病倒在了大街上。我记得我在副处长的办公室里接到了塞纳河右岸的林荫大道咖啡巨亨勒·布雷邦（Le Brébant）的电话，他告诉我，他看到我父亲倒下了。我马上向财政部请假（因为这是一个交通罢工的日子），在咖啡屋门口找到了已没有生命迹象的父亲……我生命中的重要一页就这样翻过去了。

---

1. 大英帝国的货币发行机构原则上只是创立了一种可以对抗以英镑为币种的外部资产储备增长的货币。法郎区的中央银行有着更大的操作自由。
2. 安德雷·德·拉特尔（1923—2014），1962年至1965年担任外部融资处负责人，之后成为法兰西银行的副行长（1966—1973）。
3. 毛里斯·佩鲁斯（1914—1985），1960年至1967年担任国库长官，后来成为国家存款和委托基金总长（1967—1982）。
4. 戴高乐将军曾在1965年2月4日的新闻发布会上揭露了“美元过分的特权”，强调说要把黄金从纽约撤回巴黎，以加速将我们的美元资产兑换为黄金，而这些美元资产自1958年改革后就被重组了。
5. 法国在1969年的斯德哥尔摩部长级会议上并没有同意这项计划。我的合作者布鲁诺·德·莫尔德（Bruno de Maulde）曾就这一主题给米歇尔·德布雷部长写过精彩的记录，记录既有层次感又有说服力。
6. 拨给的特别提款权的存储总量占国际外汇储备总量的将近0.01%。
7. 勒内·拉尔（1915—1999），曾任国库总长（1967—1971），国际清算银行总经理（1971—1981）。
8. 外汇办公室在1939年宣战时被创立，以保护法国在冲突中的国外资产。1960年该办

公室被裁撤。外汇管制被1966年12月28日颁布的法令取消。

9. 1984年外汇管制放松，1989年外汇管制解除。

10. 毛里斯·洛雷（1917—2001），毕业于综合工科学校，后进入金融监察部。他在1954年创立增值税，后成为国家信贷银行的行长（1960—1967）。1967年他成为法国兴业银行的总经理，后成为兴业银行的董事长（1972—1982）。在1982年受到排挤后，他成为老佛爷百货公司的总裁（1982—1991）。

11. 自1968年4月至1969年7月，法国对外储备减少了将近47亿美元。这个数据是我们的经常收支和资金外流恶化的结果，虽然相比1990年的情况并不严重，但是相对我们的外汇储备总额来说，数量是很大的。

第五章

1971年布雷顿森林体系的垮塌



1971年5月10日，在货币风暴的当口，我成为国库国际业务处的处长。(注)这项任命稍早于美国在当年8月15日采取打破美元和黄金“挂钩”的决定。

美国的这项通告对于自1944年以来由布雷顿森林体系确定的严格的平价固定系统是一声惊雷。

美国的这项决定始于征收10%的进口附加税，这相当于对美元的贬值。在没有国际货币基金组织的同意下，这是一项单边决定。

就像经常发生的那样，时机是让人吃惊的。

但当时的情形几近爆裂，这项决定本不应该让人吃惊。美国自1960年年末开始的通货膨胀和外债已经让美元失去了可信度。欧洲的利率保

持在相对高位，以对抗经济过热，高利率为联邦德国和比荷卢经济联盟吸引了大量的资金流。为了自我保护，这些国家在1971年5月5日关闭外汇市场后，放任它们的货币在高位浮动。

然而，一位睿智的法国人在四年前就预言到了这一切。他就是抵抗运动英雄的儿子——克洛德·皮埃尔-布洛索莱特（Claude Pierre-Brossolette）。1962年至1967年他在纽约金融交易所工作。自1969年起，他成为吉斯卡尔·德斯坦经济和财政部长办公室的成员之一。

克洛德·皮埃尔-布洛索莱特在1967年4月10日（那时他是国际金融处处长）写下了有预见性的一句话："有可能取消美元和黄金之间的兑换。"事情完全按照剧本写的那样发生了。取消美元和黄金的可兑换性的后果是非常清晰而明显的。就像克洛德所写下的："取消黄金兑换事实上引起了国际层面上黄金流通的停止……黄金价格由此根据供需自由浮动。"皮埃尔-布洛索莱特描绘了该体系的可能演变，并分析了浮动汇率的假说。

在那个时代，我们是否充分考虑了这份重要文件？国库总长之前已经同意了这个意见，但是并没有负起任何责任。克洛德的笔记交到了财政部办公室米歇尔·德布雷的手上。我所知道的是，这个意见只为内部所知晓，作为可能剧本的基础。

很显然的是，因为国际收支赤字已经变得结构化，美国寻求能跳出过高估价的美元与黄金的兑换陷阱。他们希望能给体系更多的空间和流动性。

为了解决危机，并且满足美国长达两年的愿望和德国的愿望——德国担心资本进入本国后导致通货膨胀，国际货币基金组织总裁皮埃尔-保罗·施威泽（Pierre-Paul Schweitzer）[注]在1971年5月7日提出过一个大胆的提议，一个至少在法律上存在疑虑的提议。获准的浮动幅度以一种不对称的方式得到了修改：如果货币要贬值，那么贬值幅度为-1%；如

果货币要升值，升值幅度为6%。这项机制在整个危机中都必须持续，之后最终让位给更加灵活的体制。

第二天，也就是1971年5月8日（星期六），各国召开了欧共体部长委员会。联邦德国部长希勒（Schiller）先生采纳了国际货币基金组织的倡议，决定让马克浮动。法国方面则进行着维持固定平价制度的战斗，这个制度来源于打击投机活动的措施。法国坚持认为让马克相对于美元自由浮动（其他欧共体货币会跟着也这样做）的体制存在着非常严重的缺陷，尤其是对于共同农业政策（politique agricole commune）来说。

在22个小时的磋商后，这个“5·8会议”最终没有达成一致意见。唯一的一致是接受一些国家（联邦德国、荷兰）的货币浮动，另一些国家停留在习惯法内。

几个星期之后，1971年7月16日，美国给国际货币基金组织行政委员会呈递了一项建议，希望能给外汇体制更多的灵活性。根据这项提议，所有国家都可以自由选择让外汇相对于平价浮动至3%（而不是习惯法规定的1%）。

另外，当有投机行为或者根本性的失衡的时候，国际货币基金组织可以准许成员国让其货币短暂浮动，使其有时间找到一个更适当的新的平价（需要与国际货币基金组织一致）。

7月22日货币委员会上，联邦德国［奥特玛尔·恩明格（Otmar Emminger）］和意大利［瑞纳尔多·奥索拉（Rinaldo Ossola）］的反应是正面的。法国的反应则是非常犹豫的。比利时方面希望有一个妥协。这是由比利时在国际货币基金组织的安德雷·凡·康彭胡（André Van Campenhout）先生提议的。但是重新制定平价和对美元贬值正在进行中。

可能我们错失了一个历史性机会：让布雷顿森林体系的规则不那么

严格，同时让这个体系保持在国际货币基金组织的控制之下。这也是美国财政部所提议的。当我们意识到多年之后外汇规则将完全缺失的时候，这是一个值得提出的问题。

在这里，我们不禁自问，那个时期，法国对这些提议怀疑的原因是什么？这些原因是政治性的，戴高乐关于美元“过分特权”的观点可以作为解释，理由可总结如下。

第一个目的，为了支持福利国家和越南战争——这两者在1964年进一步扩大，美国越来越为布雷顿森林体系所困。事实上，考虑到美元作为布雷顿森林体系的中枢位置，对于美国来说要将自己的货币贬值是很困难的，虽然因为美国的通货膨胀，美元已经被过高估价。这种过高估价让美国出现贸易逆差，国内经济增长因此遭殃。另外，解决方案需要让美元相对于黄金贬值，虽然这在技术上是可行的，但它触碰了美国的信条，那就是美元不可触犯的固定价值：35美元兑一盎司黄金。为了平衡外贸收支，美国希望能扩大自1944年确立的汇率原本很有限的浮动额度（1%）以让其货币贬值。

但是美国人同时有第二个目的：维持巨大的资本出口流。我们需要在脑海有这样一个意识：美国人二十五年来建立了其海外巨大的工业帝国。这些投资的回报比他们国内投资的回报要多。他们希望能继续实行这项政策。

我最近找到了那个时期的数据[注]，数据显示这些直接对外投资总额的百分之九十事实上都是由投资所在国资助的。因此这个体系产生了一种矛盾：欧洲人因为缺乏发展资金，他们向世界上最有钱的国家借了大量的钱，帮助他们在欧洲买下自己的工厂。但是在1971年的环境下，随着美元信任危机的扩大（因为美国的利率低，危机更加尖锐），美国的海外投资变得更加困难和冒险。用另一句话来说就是，那些非本国居民不再愿意看到他们的美元资本无限地膨胀并用一种赊欠的方式来资助这

些投资，因为这种外币已经失去了更大的可信度，况且美国的黄金储备已经不能再保证美元的可兑换性。(注)

戴高乐的法国不愿意巩固这种“过分特权”，同时去接受软化汇率固定的规则和黄金美元相兑换的规则。

相反的是，我们欧共体的伙伴并不完全认同这个观点：欧洲相对较高的利率会吸引热钱（短期资本）的涌入，他们对这种由热钱涌入而引起的通货膨胀的缺陷更加敏感。这就是他们为什么对于灵活汇率的提议更加开放的原因。

不管怎样，这些含糊其词的想法助长了美国的决心。1969年2月，充满活力的保罗·沃尔克（Paul Volcker）接替了可亲的约翰·L·德明（John L. Deming）。美国决心继续推进事情的发展。

我记得在1971年8月15日。我和家人到住在热奈斯（Gênes）附近的姐姐布丽吉特·比佐（Brigitte Bizot）家中度假。那天白天有一份简要电报传给我。国库新的总长克洛德·皮埃尔 - 布洛索莱特紧急提醒我，第二天早晨要在巴黎召开金融会议。电报并没有告诉我会议内容是什么。然而当我在热奈斯火车站登上去巴黎的卧铺车的时候，却恍然明白，是国际支付体系不运转了。当时一位美国游客希望用美元支付火车票，但是火车站员工拒绝了他，理由是美国外汇不再流通。

这是我人生第一次参加这样的场合。布雷顿森林体系的中心货币不通用了。

第二天，战斗打响了：我们与欧洲同事、十国集团和法郎区站在了一起。但是协议却无法达成，8月19日，六个国家在关于面对美元采取的战线上观点不一致。（浮动——但是浮动的幅度是多少？是浮动欧洲所有的货币还是维持平价，如果必要的话，使浮动不受外汇管制或者不受比利时式的“双重市场”的管制？）

几个月后，无数货币在完全混乱的市场之中一个接一个地浮动起来。在这种环境下，1971年12月13日至14日美国总统尼克松和法国总统蓬皮杜之间进行了一次亚速尔群岛会议。我受邀陪伴财政部长吉斯卡尔·德斯坦，德斯坦遇到了美国财政部部长康纳利（Connally）先生和他的副手保罗·沃尔克。在亚速尔群岛的机场上，“协和”号展示了它的轮廓，当时“协和”号还没有商用，但是已经过了试验期。

法国财政部长坚持认为美元已经相对于黄金进行了贬值，然而美国人却希望其他货币相对于美元而升值。但是美国人很清楚这在政治上是不可能的。不管怎样，危机是因为美国和美元产生的。

然而，美元的贬值原则中断了。因为希望能保持法国的竞争力，吉斯卡尔·德斯坦坚持说我们的货币只能相对于美元升值8%，而德国马克需要升值13.5%。

在讨论的过程中，我提出了一些尖锐的问题：“为什么不让黄金相对于美元升值，以支持一个以现金为主的世界体系？”我的问题没有得到任何回复……很明显，美国人不愿意用金属升值去“补偿”一些像法国这样的国家，这些国家在之前非常依赖于将它们的美元兑换为黄金，其中，受影响更严重的是种族歧视最为严重、作为黄金生产国的南非。

几天之后，12月18日，我作为法国代表团的一员去参加在华盛顿举行的“史密森尼协议”的谈判。这一天是惯常的讨价还价的一天：哪种货币升值幅度最小？这一天结束的时候，决定出来了：

——美元贬值7.89%（一盎司黄金兑35 ~ 38美元，这是美国的一次让步）；

——其他平价根据美元以大家认同的方式进行确定；

——取消出口附加税；

——货币兑换率浮动的幅度从±1%变为±2.25%。

很清晰的是这种“稳定”——被康纳利称为一个重大事件——只是粉饰罢了。美元的贬值是不够的，资本运动并没有平息下来。

利用市场的暂时平静，欧洲人在几个月后决定让他们的货币关系重回秩序。在1972年3月21日部长委员会的决议和4月10日各中央银行之间的巴塞尔（Bâle）协议之后，联邦德国和比荷卢经济联盟确定了它们的货币兑换率浮动幅度规则（它们各自货币之间为2.25%，相对于美元为4.5%）。这便是欧洲货币“蛇形浮动体系”的诞生。英国、爱尔兰、丹麦和挪威在5月也加入了进来。但是在投机大力反弹的压力下，从6月起，英镑和里拉贬值得厉害。

1973年2月12日，美元再度相对于黄金贬值10%（黄金和美元之间的平价从38美元兑一盎司黄金变为42.22美元）。但是，为了遵守它们自己的货币和美元之间的浮动限制（蛇游走的“地洞”），欧洲国家的各中央银行必须于1973年年初在急剧动荡的市场中购买数量巨大的美元。当这些在蛇形浮动体系内的国家在3月4日必须关闭它们的外汇市场，14日需要暂停它们对美元的干预的时候，危机达到了一个高峰。

1973年3月16日，十国财政部长举行了“最后生机”会议。在举行这次会议之前，吉斯卡尔·德斯坦已经在巴黎组织了无数次双边会议，这次会议大概是众多会议之中唯一一次抓住情况变化的深刻性和威胁性本质的会议，但这次会议却没有达成共识。美国对欧共体委员会和欧洲部长提出的措施冷面相向。

当然，美国财政部部长舒尔茨（Shultz）先生说了，美国需要支持“汇率的有秩序运转”，打击通货膨胀是一项“共同利益”。他同时接受对外汇市场的“零星干预”。但是欧洲所提出的具体协同措施——这是由权威的部长委员会主席维里·德·克莱尔（Willy De Clercq）先生提出的，尤其是在共同干预和资本运动控制上的措施事实上并没有被美国考

虑。

事实上的结果是，美元自此可以自由浮动，作为一个世界“体系”存在的最后迹象的“地洞”被炸得粉碎。从此以后，很明显，美国不再接受向一个稳定汇率体系强加固有的规则。

对平价机制的粉饰失败了。这是布雷顿森林体系的末日。直至今日，世界仍在主要货币普遍的浮动中摇晃。

*****

鉴于这种事实，应该重启有关国际货币基金组织地位的法律框架创制工作并且使之适应实际。

但是，在这种新的环境下，“体系”到底该是什么样的呢？浮动抑或稳定但可调整的平价？国际货币基金组织的角色到底是什么？可能的锚地在哪里？黄金还有一席之地吗？

在这些问题上，态度差异最大的是法国和美国。

希望能解决问题的十国集团决定接受法国和美国意见。不管这两个国家达成什么协议，整个集团都会自觉遵守这个协议。

1974年6月，我成为国库总长，负责代表法国进行谈判。美国谈判的代表是财政部副秘书、银行家艾德·依欧（Ed Yeo）。艾德·依欧是“一股自然之力”，生气勃勃，我们两人之中他最常出门。我需要让财政部长——和蔼可亲的让 - 皮埃尔·福尔卡德（Jean-Pierre Fourcade）和爱丽舍宫知晓我们的谈判。1975年11月15日至17日六国集团[注]会议在朗布依埃召开，我们在会议召开前达成了协议。

几个星期之后，1976年1月，组成国际货币基金组织“临时委员会”的财政部长在牙买加金斯顿采纳了一些新的章程条例的建议。

“牙买加协议”终结了固定平价制度，让浮动合法化（每个国家可以选择自己的外汇制度：或多或少自由浮动或是按照一种或几种外币制定平价），废除了黄金的官方地位。

然而，一些迹象表明，法国希望看到某些其他规则：

——外汇政策的实施需要在国际货币基金组织的“严格监管”下；

——最终能回到一个平价固定但可以进行调整的体系，这成为一个目标。

但是必须承认这些愿望是理论化的：国际货币基金组织既没有法律手段也没有大多数成员国的政治支持以对这个体系及其最大股东的经济政策“严格”监管。如果要回到固定平价，需要有85%的支持率。事实上，美国在这方面有绝对的否决权。

反观这些事件，我并没有对法国和美国谈判的结果感到特别自豪，这个谈判开启了“牙买加协议”的通道。事实是浮动自由了。幻想这种自由可以被控制并且构成一个“体系”。

*****

我们低估了布雷顿森林体系垮塌后果的影响。

无数经济学家强调所谓的“三重互斥性”：独立的货币政策和资本自由流动不能与固定汇率制度共存。他们认为，鉴于这种事实，货币的浮动远远不是最好的制度。他们支持海外账户的平衡，不让资本自由陷入危险，而货币政策不应该只以经济增长为目的。

事实上，就像我们之后看到的，货币的浮动给我们的经济甚至社会造成了恶果。

实际上固定汇率会极大地促使国家去遵守规则。反复的贬值已经给两次世界大战之间的国际关系布下地雷（布雷顿森林体系中的贬值很难去谈判，而且在政治上总是很敏感），为了避免这种反复的贬值，需要避免让预算赤字和海外赤字“结网”，让信用增长起来。[注]金融稳定因此会得到增强。

一个真正的国际货币体系会摒弃长时间的赤字情况（一般都是因为国内贷款过多），这意味着共同去实施一种稳定的政策。这样的体系会促成一种集体成员间相互接受的规则，代价是对国家货币主权的某种抛弃。自那个时候起，我们发现一些大国遭受了一些要服从这种规则的大的政治困难。

我们已经看到货币浮动极大地强化了预算放纵主义和货币放纵主义，它们日积月累的影响时至今日终于压倒了我们。

事实上，对于每个国家来说，自由选择外汇制度相当于“无体系”存在。无数国际收支盈余的国家担心自己不能保持竞争力因而避免自己的货币升值，而货币升值本应该是汇率浮动游戏的正常结果。从此以后，它们可以通过在外汇市场购买美元来大规模地介入。它们从不自我节制……因此，我们看到一些出口国的美元外汇储备膨胀起来，这种现象同时伴随着现金大量地增发和利率在世界范围的下降。

国际收支盈余的国家购买美国国库债券的行为在财政上助长了美国持续的预算赤字和海外赤字，并增长了美国的内需和资产泡沫。

我们如何想象这样一个不受控制的自由体制可以与世界经济合作相容，可以与金融体系稳定相容？

虽然基本没有人去揭露这一点，但是1971年8月这一决定导致的一系列后果，按照我的理解，是当今无数结构失衡的源头。

乔治·蓬皮杜当选总统后，我接受了两项特殊的谈判任务。

与其前任不同的是，新的共和国总统希望让英国进入欧共体。戴高乐将军一直抵制这个想法，因为他从中看到一种对欧洲均势的危险，对欧共体性质的危险，对法国通过法德轴心施加影响的危险。后续发生的事件表明戴高乐将军的担心并不是完全没有根据的。

不管怎样，需要去协商一个考虑到英国和欧共体双边利益的方案。

一个讨论的焦点是英镑结存的问题。那些由英联邦国家持有的以英镑为单位的财产在那个时期还增长了。当英国发生货币危机的时候，这些财产有可能传染性地让整个欧洲外汇体系不稳。1971年春天，布鲁塞尔成立了一个专门的委员会来解决这个问题。

委员会得出结论需要与英国讨论稳定的模式，甚至是减少一些官方的英镑结存。从更长远来看，我们需要承认从属于欧共体和保持一个成员国国际储备的中心地位是互相排斥的。法国代表团（皮埃尔-布洛索莱特和我）谈判得“很紧”。但是1971年6月最终的妥协是更为开放的。英国需要自己采取措施去稳定英镑结存，但是方式还需要进一步确定。为了继续这项承诺，国际货币基金组织负责每年对英镑结存的变化写一份报告。这个问题之后失去了尖锐性，国际货币基金组织的年度报告最终成为一种惯例……

我的另一个任务是负责处理以色列的幻影式战斗机事务。乔治·蓬皮杜希望能解决这项争议。以色列购买了50架幻影式战斗机并已经支付金钱，但是这些战斗机成为1969年1月法国对以色列武器禁运的目标之一。1972年年初，我负责解决这一问题，除了要迅速解决之外，我没有收到任何指令。我与以色列国防部的一位高级官员多次会面，并且以一种非常谨慎的态度开始了这些讨论。我说这并不是一份财政协议，而是简单地归还一笔因为政治原因而记录的钱。所有关于处罚支付或者利息支付的问题已经超出了我的能力范围。一直到最后一次会议我才提到要

支付一笔利息，问题在1972年2月15日得以解决。

---

1. 雅克·沃尔（Jaques Wahl）接替了我的国库多边事务处副处长职务，之后成为爱丽舍宫秘书长。
2. 在巴黎政治学院完成学业后，皮埃尔-保罗·施威泽（1912—1994）在1936年进入财务稽查部门。因为参与抵抗运动，他被关进了布痕瓦尔德集中营。战争结束后，1948年到1949年，他成为欧洲经济合作问题跨部门委员会秘书长，后被任命为国库总长（1953—1960），之后担任法兰西银行副行长（1960—1963）。1963年到1973年，他担任了国际货币基金组织总裁。
3. 参见1972年2月我在里昂的国防高等研究学院做的关于“美元政策”的讲座。
4. 1971年，美国的黄金储备连其他国家中央银行所持有的美元资产的一半都不到。
5. 这个机制的目的在于缩减欧共体国家不同货币间的兑换差距，并与美元一起，遵守一个更大的货币浮动额度（蛇因此在“地洞”里游走）。
6. 仅仅在1973年3月1日一天时间，德国中央银行就需要购买37亿美元。
7. 美国、英国、法国、德国、日本、意大利。
8. 国际货币基金组织经济研究主任雅克·波拉克（Jaques Polak）给这种关系提供了一种理论依据：经常性支付的信贷平衡。他指出一个国家金融体系的国内净资产的变化在经常性支付失衡的形成中起到了决定性作用。我觉得这种关系非常重要，我呼吁所有要与成员国商讨调整项目的基金组织的年轻经济学家在他们酒店房间的门上贴上三个黄金字母：NDA（Net Domestic Assets，国内净资产），以帮助他们准备第二天的会面。

第六章

四年国库总长生涯

（1974—1978）



1973年12月，吉斯卡尔·德斯坦要求我去领导他在财政部的办公室，并接替雅克·卡尔维（Jaques Calvet）担任巴黎国民银行的副行长。

然而在一年前，我曾拒绝过相同的任职要求，虽然这是一个很高的职位，但我根本不想太靠近政治，因为这会失去我的自由。

但是这一次，我感到别无选择。

在困境中我担负起了自己的职责：在当时的国际货币形势下，市场是神经质的。我们从没有真正地去估量过1973年秋天爆发的石油危机的后果。

在1974年1月14日的那一周，我们储备金损失得更多了。同时，财政部长设想了一次法郎的“预先浮动”，这是一项被蓬皮杜担保的措施。1月19日星期六，吉斯卡尔·德斯坦在波恩的一次部长会议期间宣布法国离开蛇形浮动体系。

巴黎、伦敦的金价都在飞涨，但是在宣布浮动不久后，外汇市场便平静了下来。

蓬皮杜先生因为重病在1974年4月2日与世长辞。吉斯卡尔·德斯坦决定参加总统选举。他希望能在担任财政部长的同时参加选举活动，于是他将里沃利街的日常事务交给了我，对于一些重要议题最少得经他决定（一周两次至三次）和裁决。

我所做的，是与中心管理部门的领导团队一起工作。

我必须说，在这段时间里，部长从没有介入实际工作以放松财政紧缩政策。这就是为什么大多数以工商利润为名义的“承包”被中心管理部门揭发出来，因为通货膨胀让过去的价值作废了。给相关人员的新的承包通告——因为考虑到一些角色建立的技术原因——在1974年5月15日，准确地说也就是在总统竞选活动之前发布。财政部长不想推迟这项计划。

1974年4月初，参议院院长阿兰·波尔（Alain Poher）先生当时是法兰西共和国代理总统，他让我去拜访他。他告诉我，皮埃尔·梅斯梅尔（Pierre Messmer）先生和他都认为吉斯卡尔·德斯坦先生在总统竞选期间在财政部长位上“休假”的行为可能不太好。梅斯梅尔先生可以代理这一职位。这样吉斯卡尔先生就不用承担可能引起货币动荡的指责了。

我回答波尔先生说，部长非常关注局势，甚至是一些具体事务的解决方式。我还补充道，自从法国脱离蛇形浮动体系后，没有任何事情可以预见市场上会有大的动荡。我将这个疑问报告给了财政部长，事情一

直悬而未决。

吉斯卡尔·德斯坦击败了对手弗朗索瓦·密特朗，在1974年5月赢得了总统选举。

1970年，克洛德·皮埃尔-布洛索莱特接替勒内·拉尔成为国库总长，在德斯坦成为总统后，他让克洛德负责爱丽舍宫办公厅，而我接替克洛德成为国库总长。

自1974年6月到1978年9月，我担任着国库总长的职务。1978年9月我获选为国际货币基金组织总裁。

两个主要任务等待着我：欧洲货币组织和解决石油危机产生的问题。

首先，管理我们的外部金融，尤其是在一个倾向货币总体浮动的世界，管理欧共体内的汇兑关系。

在巴黎的那些年，我的很多精力都用来为欧共体内有着2.25%浮动幅度的欧洲蛇形浮动体系服务。

这种欧洲货币体系，从定义看就是不稳定的。各国的基础经济条件尤其是通货膨胀都是不同的。一场紧张局势连着一场紧张局势。有时当危机平息时，最弱势的货币应该退出蛇形浮动体系，让该体系得以恢复正常。

1973年年末，石油价格翻了四倍，使货币不稳定性大大增加了。事实上，价格的上涨通过不同的方式影响了各个国家，而这些国家通过不同的方式应对危机。

法国制成品的通货膨胀达到了20%，欧共体许多国家的进出口自此以后开始出现逆差。但是联邦德国的贸易仍是顺差，并且能够更好地处

理通货膨胀。

因为这种异质性，蛇形浮动体系注定会解体。在英国、爱尔兰、意大利退出这个体系后，1974年1月法国也退出了该体系。

虽然蛇形浮动体系崩溃了，但吉斯卡尔·德斯坦先生从未放弃那个总是启发他的信条：一个“稳定但是可以调整的”汇率体系，不仅仅适用于欧共体货币，也适用于美元。

在联邦德国总理赫尔穆特·施密特（Helmut Schmidt）刚刚上台之际，法国总统再次取得了主动，他首先提出了一个应对通货膨胀的“冷却计划”。1974年的秋天，他提出了之后的计划，即一些创新的货币提议：浮动幅度扩大，并且可经常性地修改，增加各中央银行间的合作，创立一个新的记账单位。这个欧洲经济共同体货币平衡篮子的目的是成为体系的新锚地。要尽最大可能避免两种欧洲货币之间的波动，每一种欧洲货币的浮动额度应该基于这个记账单位本身[注]去计算而不是基于美元去计算。这种体制被认为更公正地分担了干预的负荷：相比让所有力量集中在“最弱势的”货币上，那种与欧洲货币的平均值相差最远的货币才需要进行自我调整。

除创立一种欧洲记账单位外，法国货币委员会的反应是犹豫的，尤其是德国人和英国人。国际协商事实上导致了基于美元的货币自由浮动。在欧共体成员的关系上，“北方”国家认为必须首先在经济上达成更多的一致才能有进一步的货币合作。

鉴于法郎在市场上的良好表现，政府决定在1975年春天重新加入蛇形浮动体系。

但是一年之后，1976年3月的区级选举前夜，一份不合时宜的经济复兴计划导致了通货膨胀的爆发、贸易平衡的严重恶化和外汇危机。我仍记得在布鲁塞尔货币委员会的整夜讨论。我们曾设想过对法郎和德国

马克之间的货币兑换比值进行调整。但是这种调整的总额很小并且不能让市场信服。雅克·希拉克总理为选举而忧心忡忡。晚上他给我打电话说："调整货币兑换比值可行吗？"我回答道，没有任何事情比这件事更让人不确定了。于是他决定退出蛇形浮动体系，这让法兰西银行行长卡拉皮尔感到很难过。

1976年秋天，雷蒙·巴尔（Raymond Barre）成为总理。他认为，重建"大的平衡"是对所有关于汇率新承诺的先决条件。

卡特总统无论是在国际政治层面还是在美元问题（一直没有解决）上的反应都是孱弱的，为了对这种孱弱有所回应，联邦德国总理施密特在1978年年初发出了欧洲货币复兴的倡议。

吉斯卡尔·德斯坦总统刚刚赢得了1978年的议会选举，他的反通货膨胀政策开始收到了效果，吉斯卡尔利用德国的对策重新掌控了局势。

吉斯卡尔·德斯坦和赫尔穆特·施密特相处融洽、互相尊重并且知道如何共同工作。

1978年6月，日后的欧洲货币体系已粗具模样。因为当时我马上要离开法国，所以大多数会议没有参与。相反，法兰西银行行长贝尔纳德·卡拉皮尔发挥了决定性作用。在诸多棘手的谈判后，1978年12月，关于欧洲货币体系的协议最终达成。但是调整的不对称性这个主要问题并没有真正得以解决。"最弱势的"货币（中心汇率过于远离平均值的货币）是唯一应该经常进行调整的货币。

我还记得欧共体委员会主席罗伊·詹金斯（Roy Jenkins）在我1978年刚到华盛顿时的一次到访。他担心国际货币基金组织的一些经济学家的灵活主义倾向，并且不会考虑美国的反应，他强调国际货币基金组织对于欧洲货币的调整持开放和合作态度。

我向他保证：事实上，国际货币基金组织已经开始将欧洲货币体系参与国当成了一个“区域”来对待。之前对一个一个国家的审查从今以后会变成“组团式”的审查。

这并不是什么大事，但至少表明国际货币基金组织承认了欧洲协议的重要性，这个协议在十二年后促使了欧元的诞生。

1973年年末石油价格的上涨使局势更加复杂了。事实上，碳氢化合物的价格翻了四倍，这对工业经济发展的模式提出了疑问，之前这种模式建立在对低廉能源的大量消耗上。石油价格上涨同时使债务增加了。

除了让美国和欧佩克组织关系紧张的赎罪日战争外，其实是美国的通货膨胀和美元价格的下滑导致了这些石油生产国如此的反应，它们已经厌烦自己国家石油收入实际上的缩水。

对于一些像法国这样的经济体来说，一个问题随之而来：怎样用资金支撑这次石油价格上涨？当时对于法国来说这次上涨全年估值是六十亿美元。

面对这个突如其来的负荷，我们三十亿的美元外汇储备显然是不够的。

在这种情况下，我们不能急剧减少内需和进口，而是要去求助外债，不管这是私债还是公债。对于那些能源经济体，它们需要时间去采取措施、产生效果。

在这种原则的指导下，1974年，国库被分配了一个任务：除了要向大型私企增加借贷三十亿美元外，还需要增加三十亿美元的公共外债（国家和广义上的公共部门）。

第一个机会是与伊朗一起。希拉克政府刚与伊朗签署了一个科学合作协议，目的在于促进该国的核能和平使用。我负责了一次补充谈判。

通过这次合作，伊朗在法兰西银行存下了十亿美元（一年内分三次支付）。

这项存款可以让伊朗在之后结算技术合作协议产生的费用。在三年内，法国也可以受益于这些外汇储备。

我记得在1974年6月27日的德黑兰签署这项金融协议时，身材矮小、灵敏而智慧的伊朗财政部长安萨里（Ansari）先生突然问我：“我想，总长先生，您已经向帝国政府礼宾司递交国书了吧？”我一下子呆住了。我需要有一份外交部签发的、盖有法兰西共和国章的委派信啊。看着我尴尬的样子，安萨里先生最后对我说：“我不会坚持的，但是我想让您看看当伊朗还是一个债务国时，我本人是怎样被外国政府对待的。当情况反转，我想让您感受一下我们曾经感受过的东西。”五年后，伊朗国王下台。世间的荣耀就此消失……

石油危机给法国大量的公司带来了严重的后果：那些本身利润不足的公司看到它们的生产成本在国际竞争越来越激烈的环境中增加了。为了避免公司的大量倒闭，国土整治评议会的会长纪尧姆·莫农德（Jérôme Monod）有了一个构建“危机单人牢房”的主意，目的在于遏制危机的扩大。于是工业结构调整跨部门委员会便成立了。

委员会的成员有国土整治评议会的代表、工业结构调整跨部门委员会主席纪尧姆·莫农德，工业总长胡格·德·雷托尔（Hugues de l'Étoile），社会事务总长加比耶尔·欧黑克斯（Gabriel Oheix）和国库总长。国库总长负责秘书长和后勤的工作。委员会成员必须亲自出席会议，不能让人代替，这样可以让每个人都投入其中。

这个结构收到了很好的效果。秘书长［其中米歇尔·佩贝罗（Michel Pébereau）[注]和让-克洛德·特里歇（Jean Claude Trichet）享有盛誉］研究着经营困难的公司的处境。他们以一个小团队来做好相关准备工作。委员会来决策：向经济和社会发展基金会借款，这些借款是符合股东提

供的资金和银行或其他专业机构提供的财政支持的必要条件的。

工业结构调整跨部门委员会不是一个要永存下去的困境企业的机器，而是一个负责调整困境企业结构的委员会。它调整它们的财政情况，同时在必要情况下，促成其领导班子的更替，促进和解、重启、合并，只要这些能带来效率和加强资产平衡等好处。总体上，工业结构调整跨部门委员会在没有花费很多的情况下，成功地持续援助了诸多公司。

工业结构调整跨部门委员会后来成为工业重组跨部门委员会，组织工业重组跨部门委员会曾是我工作的重要组成部分。当时也进行了大规模的重组。1974年，米其林的分公司雪铁龙不能再在新的经济条件下作为一个独立的汽车实体而存在，它需要有一个工业靠山。拉扎德公司的合伙人让·吉约（Jean Guyot）是一位足智多谋的银行家，也是一位高瞻远瞩之士，他在标致-雪铁龙的合并中发挥了重要作用。在实施这项举措的同时，雪铁龙·贝利埃汽车集团将自己负担过于沉重的子公司卖给了雷诺。

1974年，法国钢铁工业持续日久的危机更加激化了。当时石油价格飞涨，世界经济增长放缓，钢铁工业正在进行深层结构改革。这场戏的任何演员都不能有一个总体上的看法，或是一些战略上的举措，只能看情况行事，向经济和社会发展基金会增加一些借款，而不是向股东寻求资本或者暂停解雇人员……我记得那个时候我与钢铁工业的老板皮埃尔·瑟利尔（Pierre Celier）在我的办公室数次会面，现在回想仍感到不适。我们根本的意见是不同的，新的裁员威胁仍笼罩在我们头上。虽然有持续的“钢铁计划”的支持，但这些计划是不切实际的，因为要去寻求保住就业和增长生产力的两全办法，雇主和国家只能是互相伤害同时又使钢铁工业深陷债务之中。[注]1978年，巴尔先生将公债转为资本，而钢铁工业曾在公债中受益。将公债转为资本这一行为导致了钢铁工业的国有化。

另外，国库总长根据其职责对国有公司的管理提供建议。这些公司包括：巴黎国民银行、法国铁路公司、法航、雷诺，以及所有与我相关的公司。

在我担任国库总长期间，我记忆最深刻的便是在1975年至1976年法航和国家之间计划合作的谈判。为了重振这家陷入困难的公司，国家与法航签订了一份合同，内容包括在提高生产力方面具体而坚决的承诺。这项谈判之所以能取得成功，主要归功于巴黎独立运输公司的前总经理皮埃尔·吉伦特（Pierre Giraudet）。他刚刚被任命为法航的总经理。

对于其他的建议，我不确定我与那些公司领导的讨论能如此深入，去做一些基础性战略选择，虽然这些讨论在红利分配上总是艰难的。对国有公司的控制需要更多的时间和培训。这些弱点总是加重法国国有化体系的负担。国家想去控制一些事情，但是通常只是在浅层。

*****

最后，我必须讲点关于巴黎俱乐部的事情，这是一个在20世纪50年代中期建立的国际组织，由法国国库领导，目的是为一些处在困境中的负债国寻找解决方案，这些负债国曾受益于一些政府借款或者一些组织（比如科法斯或爱马仕）的担保，以使它们扩大进口资本。在1974年至1976年，我的合作人吉·内博（Guy Nébot）在这项任务和政府援助议定书的谈判中给了我很多帮助，他对工作的热情和工作效率超出常人。1976年，这些工作再次由米歇尔·佩贝罗很好地承担起来，那时他成了双边关系处的副处长。

*****

在国库任职期间，我与雷蒙·巴尔走得很近，他在1976年8月成为总理。

每个星期，他都要接见他所谓的“三个火枪手”，其实我们是四人组：这里有卡拉皮尔——法兰西银行行长，他是我们中最年长的，一位有强大说服力和敏锐洞察力的欧洲人；有国家预算总长德斯若驰（Desroche），他迅捷、稳重、重实效；还有理智的价格总长维兰（Villain）及我自己。在这些会议中，我们会讨论当下的问题。我们习惯马上深入议题，并且对总理说：“这就是我们所提议的……”但是雷蒙·巴尔会对我们说：“在讨论一个特定问题之前，需要有一定的时间和空间去观察。”于是他讲述了所提及议题的清晰的背景。他所说的话是公正的、理性的，充满启发性。之后我们就开始讨论了。雷蒙·巴尔的确是一位杰出的人才。他尽管做不了所有期望的事情，但是他看得很清楚并且知道远离那种“政客的政治”。他不是那种一下子在第一个出现的“好主意”面前丧失原则的人。跟他在一起，需要思考、据理说明、论证。

和吉斯卡尔·德斯坦一起，你会感到智慧的激励，聆听的耐心，这就是你对他的第一印象。一般很难完整向他解释一种情况或提出一个建议，论证还没有说完，他就已经明白了……他会比交谈对象看得更远，并且有让结论既简洁又明智的能力。我能跟这样一位有着绝妙智慧，对欧洲有着不可撼动信念的人物工作是非常幸运的。

总体上，在国库工作的四年是不断面对有趣挑战的四年。

国库工作组是一个轻便而有效的参谋部：人少而反应快。我得益于许多高素质合作人的帮助，他们的忠诚是堪为表率的。

我试图去保持我的自由，并且成功避免了一些错误。这便涉及雷蒙·巴尔时期的新的“黄金借贷”计划，但在我眼里这项计划既有风险又没什么用处，但是这项计划似乎吸引了爱丽舍宫。我对总理说，我不会帮忙的，就保持原样吧。

同样，从一开始起，我就对1970年由魏尔纳委员会提出的货币联盟

计划和我的一些合作者［尤其是让-米歇尔·布洛什-兰内（Jean Michel Bloch-Lainé）］所参与的计划制订持保留态度。注我觉得，当我们相对于德国遭受着慢性通货膨胀时，维持我们对德国马克的平价的主意很可能会导致反复的危机。事实上，联盟协调了成员国的货币政策，而不是使它们的收支平衡一致，收支平衡的管理是国家的事情。

在货币联盟内，从定义上讲，各个国家的货币在一种唯一的货币内联结。那么，再也不会有矫正贬值的可能性，这些国家不得不使它们的经济政策和生产成本趋同。如果不这样，这个体系会自我毁灭，或者必然遭受一些持续的危机。

*****

通过对这段时期的回顾，我觉得如果说我们的管理对即时的问题以实用主义方式有了较好的反应，可能在管理短期危机的融资上花了过多的精力（外汇借款和打击资本流出），而没有使我们的经济深层适应来自石油危机的挑战。我们倾向于将筹措资金放在首位，代价是我们的外债不断增多而对危险却没有很好地估量，之后又求助于诸多的必不可少的结构性改革。从结构性的观点来看，最显著的改革要归功于戴高乐将军。通过建造重要的核电站园区，我们才在很大程度上挣脱了石油的束缚（75%的法国电力来源于核电）。

在这方面，我参与了由保尔·蒙特雷（Paul Mentré）注领导的PEON委员会（20世纪50年代中期创立的咨询委员会，是一个关于核电生产的委员会），他当时是能源部的总代表。这个委员会在1974年5月梅斯梅尔计划的实施上发挥了重要作用，梅斯梅尔计划预见了法国民用核能项目的加速发展。

*****

就像一个国库高级官员应该做的那样，我与那些财政高层的头面人

物保持着一种适当的距离。

但是我喜欢与巴黎荷兰国际公司的总裁皮埃尔·哈斯（Pierre Haas）会面，他总是有很多的新点子、新想法，他让我认识了像保尔·德斯玛莱斯（Paul Desmarais，加拿大电力公司巨头）和米歇尔·弗瑞保尔（Michel Fribourg，大陆谷物公司的总裁）这样的人物。

后来，我也喜欢与拉扎德公司的安东尼·贝尔黑姆（Antoine Bernheim）交谈，他智慧、具有商业头脑，有着粗暴而不落窠臼的坦诚。安东尼·瑞布德（Antoine Riboud）是达能的老板，总是充满点子，性格温和，特别吸引人，他也成为我忠诚的朋友。

*****

我的家庭发展壮大了。我们的儿子亨利刚刚进入文科预科班一年级。洛荷进入了迪律伊（Duruy）中学开始了第二阶段的学习。

在这些年里，我们时常去奥地利加斯泰因谷里非常安静的小镇度假。我们散步、骑马、钓鳟鱼，去萨尔茨堡参加音乐节。

1978年9月，我们去美国时，亨利待在巴黎继续他的大学学业（文学、历史、法律和政治科学），而洛荷去了华盛顿的法国中学。



我的父亲，罗伯特·德·拉罗西埃，前海军上校



我的母亲，德·拉罗西埃女士，本名为胡格耶特·德·香朴弗



我的哥哥，皮埃尔·德·拉罗西埃·香朴弗（Pierrede Larosière de Champfeu,

1926—2010）。照片摄于1944年12月的贝鲁特，他加入海军航空兵之后



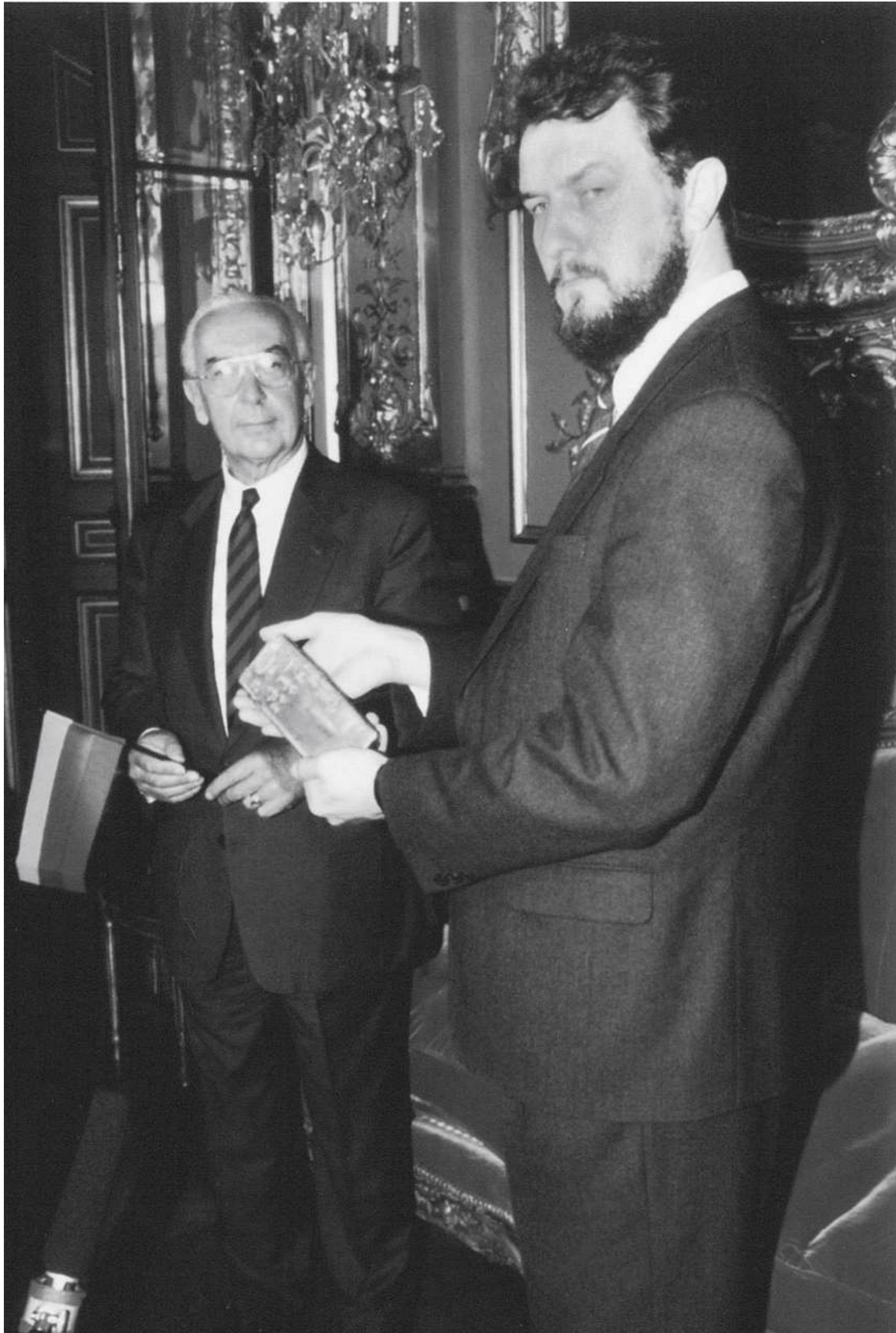
1940年5月在罗马，我初领圣体的日子



1974年，当时我正担任国库总长



1978年至1987年，我和妻子弗朗士在国际货币基金组织（华盛顿）的日子



1991年9月17日，法兰西银行将波罗的海的黄金归还给立陶宛银行总裁巴尔蒂斯（Baldisious）先生



Jacques -

It should be the other way around - you talking, me listening.

With enormous respect!

Paul

1994年5月7日，哥本哈根G30会议。站立者为美联储前主席保罗·沃尔克先生，其左首第一位为我



1995年5月15日，乌克兰，基辅大西洋米罗尼卡夫农业服务计划的开启。从左数第二位为当时乌克兰国家银行的总裁维克多·尤先科（Victor Iouchtchenko），之后是我、塔玛拉·波罗琴科（Tamara Porochenko）女士和大卫·斯维尔（David Sweere）先生



To my great friends Jacques and France who have worked closely together with me for many years in difficult situations
Bill March 5th 2001.

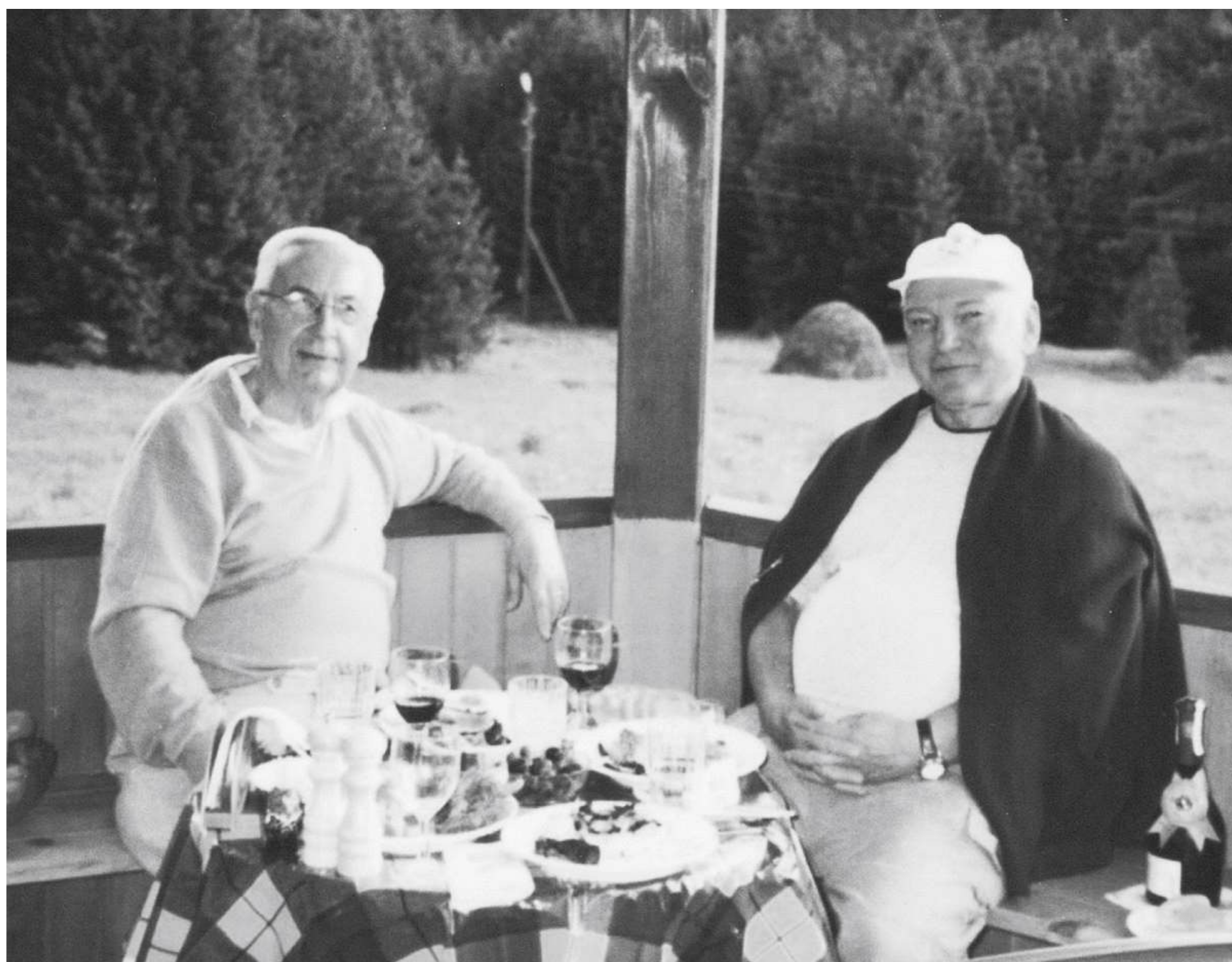
1996年4月，在保加利亚的索非亚，欧洲复兴开发银行年会。中间为我的妻子弗朗士，她右首边是比尔·若德斯，左首边为我



1997年4月15日，与俄罗斯联邦储蓄银行签订“中小企业限额信贷”项目。左侧起第三位是伊丽莎白·华莱士（Elizabeth Wallace），之后是我和俄罗斯联邦储蓄银行的董事长安德雷·卡兹宁（Andrei Kaznin）



1997年7月18日，德国财政部长泰奥·瓦格尔（Theo Waigel）给我颁发了德国二级荣誉勋章



2006年8月，与俄罗斯中央银行前总裁乔治·马蒂乌科西内（Georges Matioukhine）一起在他的西伯利亚别墅



2007年4月，在中国杭州千岛湖的G30会议。从左至右：雅克布·弗兰克尔（Jacob Frenkel），吉尔莫·奥尔提兹（Guillermo Ortiz），保罗·沃尔克，我，多明戈·卡瓦罗（Domingo Cavallo），马尔蒂·菲尔德斯坦因（Marty Feldstein），周小川，托由·吉奥腾（Toyoo Gyohten）

---

1. 欧洲记账单位，是一个根据不同国家的经济份额而决定的欧洲货币平衡篮子，其价值根据每个参与货币的汇率变化而每天浮动。欧洲人这种相对于美元的“疏离”对寻求地区货币稳定的欧洲来说是一种显著的进步，对国际货币体系来说也是一种显著的进步。

2. 米歇尔·佩贝罗生于1942年，毕业于巴黎综合理工大学和国家行政学院，选择从事财政稽查工作。1974年他离开吉斯卡尔·德斯坦先生的财政部办公室进入了法国国库。他在1974年至1976年担任工业结构调整跨部门委员会秘书长，负责公司财政办公室，之后这个职位由克洛德·特里歇担任。1982年米歇尔·佩贝罗离开国库进入法国商业信贷银行，于1986年至1993年担任该银行行长。1993年至2003年，他担任巴黎国民银行的董事长兼总

经理，之后担任法国巴黎银行的董事长兼总经理，这是1999年巴黎国民银行和巴黎巴银行合并为法国巴黎银行的结果。2003年至2011年，他担任法国巴黎银行的董事长。现为该银行的荣誉董事长。

3. 20世纪70年代中期，法国钢铁工业的债务占到了其营业额的115%。

4. 1971年3月末，欧洲理事会做出了一项决议，准备在十年内建立经济和货币联盟。一个英国经济反思组织，国际货币金融机构官方论坛（OMFIF，Official Monetary and Financial Institutions Forum），几年前在欧洲主要国家的财政部做了对魏尔纳计划的态度的档案调查。它们发现了一份我在20世纪70年代初呈递给财政部的公文，我希望财政部能提防货币联盟的危险，在这个货币联盟中的经济政策并没有足够的一致。因而，国际货币金融机构官方论坛在2011年6月给我发了个奖。

5. 保尔·蒙特雷，生于1935年，财政稽查员，1975年至1978年在能源部担任代表，1978年至1981年在国际货币基金组织担任执行董事，正是在国际货币基金组织我又遇到了他。1989年至1990年担任国民信贷银行的董事长。

第七章
国际货币基金组织：神奇的岁月
（1978—1987）



1976年至1978年，我以国库总长的身份主持十国集团(注)的工作，而且十年来都参与国际货币谈判，所以当我在1978年接替离任的约翰·维特文（Johan Witteveen）成为国际货币基金组织总裁时，我一点也不感到意外。

当时也有其他的候选人，比如我很尊重的同事，荷兰财政部长威廉·杜伊森贝赫（Wim Duisenberg）。他之后成为欧洲中央银行的第一任总裁。但是他们却选择了我担任国际货币基金组织的总裁。

总的来说，我在财政部的前辈对这个任命是不太认同的。为什么要去领导一个步伐趋缓，完全掌握在美国手中，并且对货币危机起不到任

何作用的组织？在法国，我还有其他更重要的挑战……

不管他们的那些理由有多么正确，我都没有犹豫片刻。我心底的声音告诉我，国际货币基金组织会在寻求更好的世界平衡上起到重要作用，这在布雷顿森林体系垮塌的情况下就更重要了。

在担任经济合作与发展组织经济状况检查委员会主席期间，我了解到经济增长与稳定最终要依靠每个国家经济政策的质量。

事实上，我在国际货币基金组织的九年时间并不是在“监督”国际货币体系（虽然在这一点上还是让人有遗憾的），而是向成员国提建议，帮助它们进行经济调整。自从布雷顿森林体系垮塌后，在外汇交易方面其实就不再有统一的规则和义务。就像我之前指出的那样，一个“无体系”已经取代了这个体系，在这个“无体系”中每个国家都可以随心所欲。但是这样也并没有完全剥夺国际货币基金组织的影响力。

这个机构可以在财政上帮助那些国际收支逆差的国家，并且与它们商议经济复兴的项目。这些项目可以持续一年至两年或者更长的时间。不管怎样，该机构给予的帮助都需要与一些条件配合（预算调整或是货币调整措施和结构改革）。

国际货币基金组织人虽然少（相比世界银行的一万人，国际货币基金组织只有一千三百人），但人员素质高。工作人员主要由优秀的经济学家组成，他们也希望在这里做事。比如阿兰·维特姆（Alan Whittome），欧洲部的主任；大卫·芬奇（David Finch），外汇贸易关系部的主任（事实上是国际货币基金组织“教义”的守卫部门）；雅克·波拉克，经济监测研究部门的主任，之后被在芝加哥教书的雅克布·弗兰克尔代替；南半球部的亚历山大·罗宾切克（Alexander Robichek）和泰德·贝扎（Ted Beza）；著名的法律顾问约瑟夫·古德（Joseph Gold）；等等。这些人不仅仅是一些有能力的博士，有些甚至是天才（比如波拉克），还有一些是能正确迅速推理且能适应不同情况的人。

跟他们面对面一起工作，对于我来说是一种持续不断的巨大快乐。当时的组织架构帮助了我。总裁其实只有一个助手，威廉·达乐（William Dale）[注]，他主要负责行政问题。于是实地监管组织运行工作质量的责任就落在了总裁的身上，这是一项繁重的任务。每个周末，我都要带着沉甸甸的装满要阅读、评论的资料的公文包回家。周一，我将这些需要做好批注的笔记递交给领导部门。在出去执行任务前，我在办公室里，会召开一次与所有参与者包括基层经济学家的会议，总结并做最终的判断。这种高度集中的体制的益处是所有的任务与总裁直接保持联系，并且我可以在任何时候打电话做出一些指令的改变。团队的责任落实就更加明确了。这种组织的结果就是我可以放心地监管基金会的运转。当时得益于一些杰出的年轻“助手”帮助，这些年轻助手传统上是英国银行派遣给基金会总裁的。我得到了出色的麦克思·沃森（Max Watson）、完美的斯蒂芬·柯林斯（Stephen Collins）和尼格尔·卡特（Nigel Carter）的帮助。他们能力强、效率高、忠诚且求知欲强。正是这些人的能力和他们的精神让国际货币基金组织与众不同。

在那个时候，无论是在拉丁美洲还是在亚洲，无数发展中国家的财政部和中央银行都拥有从哈佛、普林斯顿、哥伦比亚或者麻省理工毕业的年轻经济学家。绝对不可以跟他们用一些权威论据，也不能去背一些具有经济自由主义色彩的教条，而需要站在他们的高度上去说理、讨论，学会去说服他们。工作标准越来越高，我们因而变得越来越激情四射。

设在华盛顿的理事会是全日制工作的，几乎在所有事务上都要发表意见。每周都要开的三次会，占据了我过多的时间和精力。

理事会由成员国的行政机构选择的官员组成。这些人忠实地服从命令。他们中的一些人——就像奥朗戴·皮特·里弗汀克（Hollandais Pieter Lieftinck）和奥诺·茹丁（Onno Ruding）[注]——展示出了更多的自由思想，并且能够表达出自己的观点，有时这些观点徘徊在他们的指令边

缘。不管怎样，总体上，理事会运转得还不错。一些理事会的成员，尤其是那些资历最老的人［比如巴西人亚历山大·卡夫卡（Alexandre Kafka），年龄最大的比利时人雅克·德·古鲁特（Jacques de Groote），印度尼西亚人比杨提·卡尔曼万（Byanti Kharmanwan），以及荷兰人雅克·波拉克］组成了“智囊团”。他们了解这一机构已经很多年了，并且在一定程度上与机构使命的完整性融为一体。我非常专注地听取了他们的意见。

其他人跟我说过很多次，美国事实上是国际货币基金组织的真正老板，没有任何总裁可以反对他们的意愿。我从未感受过这一点。当然，美国拥有更大的基金份额，并且可以使用它（最重要的决定需要85%的投票，但是美国拥有20%的投票权，因此也有一票否决权）。但是，总体上，决定是大家做出的，我们很少投票。在这一方面，我作为理事会的主席致力于客观的思考，并且结合辩论中必要的细微之处再来做出决定。我都不知道我是怎样在这九年时间里，日夜琢磨理事会会议的这些结论的。每一个字、每一个表达都事关重要。“压倒性优势”“大多数”“多数”“许多”“一些”“数个主任”等，这些短语都需要恰如其分地使用。一个“公正的总结”大大方便做出决定。这是总裁和其他股东间信任的基石。

当然，在一些议题上——比如员工的报酬问题——我与美国人有些分歧，但是我同样——可能在更多时候——与欧洲人也有分歧。

*****

比如，我记得1980年与印度的“扩大项目”。我们和新德里政府进行了长期的谈判，这是一项三年期的项目，因为印度的基金份额大，这个项目给予的信贷数目巨大（六十亿美元）。这是一项超出局势调整的倡议。这个项目是给印度提供实质性的国际收支帮助，让印度可以进行结构性改革和对外汇经济投资。

当这个项目被呈递给理事会时，它并不符合里根政府的口味。里根政府在卡特政府之后刚刚接手该事务，他们不想第一批国际货币基金组织的决定是关于这样一个项目，更何况印度——经常被认为是莫斯科的无条件盟友——在共和党内部没有什么好名声……

于是国库要求我在理事会召开的当日撤回这个项目。我拒绝道："在理事会上给这个项目投反对票吧，如果你们找到一些好的理由——并与章程一致——来证实这种反对，我们就会看到其他成员国在投票中的立场是什么样的了。"

1981年11月，美国的理事迪克·埃尔布没有在会议中投票，这一天却顺顺利利地过去了。第二年——在印度的条件得到完美兑现后——同样是这个美国理事，他成为第一个发言承认项目质量和同意决定的人。在第三阶段，这项决定被时任总理的甘地夫人在国际货币基金组织重新提起。甘地夫人给我派了一名密使，对我说她的国家——国际收支的情况已经大大好转了——希望其他更脆弱的国家能够受益于这种"被释放的"基金。

我的立场和印度的立场，拒绝了美国所提议的延迟，除此之外的理事会的立场占了上风。

我必须说迪克·埃尔布或查尔斯·达拉拉（Charles Dallara）都是优秀的人，他们完全忠诚于他们的政府，同时也是正直的，这让我与美国财政部建立了坚实的信任关系。

*****

在之前的几章，我讲述了在国库的日子，与之相反的是，我不会在这里讲述我在国际货币基金组织活动的细节。

这是因为，与法国国库不同，国际货币基金组织的历史已经很有名

了。经济学家詹姆斯·M.布顿（James M. Boughton）在他的书《沉默革命：国际货币基金组织1979—1989》（*Silent Revolution: The International Monetary Fund 1979— 1989*）里，用丰富的闻所未闻的细节准确地描述了国际货币基金组织。书中的资料是详尽的：这些资料不仅包括了国际货币基金组织所做出的决定，还包括了理事会的辩论和内部准备的文件。如果我要重新对这项工作再评论一番，我只能说肯定没有詹姆斯·布顿写得好。

因此，我仅仅想讲一些个人的回忆和小故事。

*****

我参与的第一次国际货币基金组织的股东大会是1978年在贝尔格莱德召开的。

铁托（Tito）主席从古巴的一次不结盟会议中回来。在正式会议之前，他在大清早接待了世界银行行长麦克纳马拉（McNamara）和我。铁托穿着一身浅红的衣服，很帅。在早上八点的时候，他用白兰地和雪茄招待了我们。麦克纳马拉和我就像他身边两位腼腆的官员，拒绝了他的好意，而这位元帅就像一位王子一样品着酒、抽着烟。

*****

之后的几周里，我开始了我的第一次的“巡视”，包括沙特阿拉伯、伊朗和埃及。

我在吉达会见了财政部长穆罕默德·阿巴尔-卡伊尔（Mohammed Abal-Khail）和中央银行行长阿尔-库瑞齐（Al-Koureichi），这两人在三年后都成为国际货币基金组织的重要伙伴。在吉达短暂停留后，弗朗士和我能够溜到死海旁待一会儿了，我在死海里游泳，死海的水确实可以让人浮起来。1978年10月20日星期五晚上，我们搭上了去德黑兰的飞

机。

自8月起，伊朗的局势就非常紧张了，当时伊斯法罕的伊斯兰大游行开始了。9月7日开始了戒严，但是秩序并没有恢复。9月8日是血腥的一天，即著名的所谓“黑色星期五”。在我停留的这段日子里，游行一直都进行着。

1978年10月21日星期六早上，在一个远离德黑兰市中心的王宫里，我拜访了伊朗国王。我们提到了未来国际货币基金组织的基金增长中伊朗的份额问题。我钦慕国王在这一专业话题上言论的精确和对事情全面的了解。当时，在会面的过程中，外面的人群逐渐吵闹起来。于是国王对我说：“这些傻子！他们不懂我为这个国家、为他们的福祉做了些什么！”这就像一个闪回镜头：我觉得自己就像是在1792年坐在路易十六对面似的。这个人疲惫、孱弱而看破一切。

我们拜访了由财政部长陪同的总理后，中央银行给我们提供了午餐。所有会议开得就像一切正常一样。

在一次鸡尾酒会中，我遇到了一些像法国大使和美国大使这样的外交官。我提了一些关于国王和政体未来的问题，并收到了一些宽泛而尴尬的答案，一般就是这种：“军队似乎是忠诚的，但是结局是不确定的……”在那个时候，我觉得我的交谈者试图去掩盖他们对情况严重的无知。事实上，就像我之后了解的那样，骰子已被掷出：在美国背后的西方国家甘心选择了霍梅尼的伊斯兰革命阵营。[注]

在之后的日子里，弗朗士和我受邀游览了伊斯法罕、设拉子和波斯波利斯。

我们之后前往开罗，在那里我与中央银行行长和总理穆斯塔法·卡里尔（Mustafa Khalil）会面。在这之后，我们游览了金字塔，这是一次有意思而难忘的游览。我们还去看了阿布新比勒、阿斯旺、卢克索、卡

纳克、帝王谷和王后谷的金字塔。

我们带着满满的回忆，回到了华盛顿。

*****

我任期开始的另一个片段是与一个提议相关的，提议倾向于在国际货币基金组织创立一个“替代账户”。这是由我的前任提出的。在一个美元越来越受质疑的世界，大家对美元扮演储备工具的角色并没有信心。这个“替代账户”让美元的官方持有者有机会在国际货币基金组织内将美元出让为特别提款权。因此，这些不需要的美元不会再用来补给国际投机，而是在国际货币基金组织内被疏导和中和。我在1979年重新提起了这个大胆的想法。但是很明显没有美国人的同意什么都做不成。与我们的直觉相反，美国政府的一些人对这个提议很感兴趣并且找到了这个提议的一些实在的优点。

当时出现了两个有力的支持者：安东尼·M.萨罗蒙（Anthony M.Salmon），国库的副秘书（后来成为纽约联邦储备银行董事长）；迪克·库珀（Dick Cooper）[注]，美国副国务卿、负有盛名的经济学家。

但是其他美国人，比如艾德·依欧不支持这个项目，而欧洲人在这一点上是有分歧的。这个倡议最终在一个技术问题上失败了。[注]在1980年4月的汉堡部长会议上，这件事被不定期搁置了。这可能是净化国际货币体系的最后一些机会，但是却被错过了。

*****

1980年5月15日，中华人民共和国加入了国际货币基金组织。这是它在1971年进入联合国后的自然结果，也是因为中国在邓小平的影响下正向一个更开放的经济体转变。邓小平在20世纪80年代初成为中国的领导人，他在1976年毛泽东去世后结束了“文化大革命”。

在这件事上，我对中国表现出的实用主义记忆犹新。中国并没有在政府内部选一个人来担任国际货币基金组织的理事，而是选了一个曾在1940年至1950年在哈佛大学学习过的经济学家来做理事，他有一部关于国际收支结构的杰出著作。他姓张，之后成为联合国数据部门的官员。二战之后他从未回过中国。他是一个有魅力、谨慎、敏感而充满智慧的人。我们成了好朋友。

一个问题立刻出现了：中国台湾就要离开国际货币基金组织，而它之前给国际货币基金组织缴纳的黄金该怎么办？这些黄金需要归还给中国台湾还是被认为永远属于中国？在第二种情况下，中国台湾要在外汇上获得补偿。这个问题的象征性多于技术性。中国政府让我来做最后的决定。国际货币基金组织的法律部门拟定了一份复杂的公文，最后得出两种解决方案都是可行的。我记得当时张先生来见过我一次。他对我说："台湾方面已经知道了这份公文，并且希望能得到您对更好选择的看法。"我立刻回答道，既然在这里并没有什么财政上的得失，中国大陆可以让中国台湾就像章程中最简单地诠释的那样拿回自己的黄金。让我和我的合作者惊讶的是，这竟然也是中国政府最后做出的决定。

1981年10月，在中国加入国际货币基金组织不久之后，在张先生和其夫人的陪同下，弗朗士和我在中国进行了一次长途旅行。我们受到了热情的接待。我们游览了北京、上海、西安，看了中国的兵马俑、苏州园林……

我们受到了邓小平先生的接见，他的神情富有智慧和活力。我记得我刚开始说起了中国的伟大，中国的文化和历史……几分钟过后，我被邓小平先生打断了，他对我说："我对中国的伟大并不感兴趣，我感兴趣的是你对中国如何走出经济落后的局面的看法。"我们开始转向了改革的话题。邓小平先生表达了一些既开放又实用的观点，主要是认为要给予中国一些激励，让它在农业和工业上生产和投资，而且外来的技术、知识和资本对中国市场是有利的。对于经济增长的节奏，他是谨慎

的：不应该走得太快……

在会面之后，他把我拉到一边，跟我说了几句法语，还有他在20世纪20年代时到法国留学的回忆。他对我说："马赛尔·加香（Marcel Cachin）跟你们共产党现任的领导还是不同的！"

*****

从1980年起，我开始负责国际货币基金组织的财政事务。

1978年12月是最后一次基金份额五年一次的增长。这对于我来说是一份上任礼物。

但是必须等到1983年才能有下一次复核，而且美国国会越来越难说服……

然而，在1980年，视线暗淡了。1979年第二次石油冲击的影响对成员国国际收支结构的影响开始显现。如果国外支付总的危机显现，那么国际货币基金组织该怎样去面对呢？

这就是我为什么想让基金组织向外部借钱，向一个储备金最多的国家——沙特阿拉伯——借。对于我来说这是一个双赢的结合。沙特非常想与国际货币基金组织合作，以显得关心和帮助那些成为石油价格上涨受害者的发展中国家。在国际货币基金组织方面，它需要这些股东并不能立刻为其筹到的资源。这次交易的补偿是有选择地提高沙特的份额（考虑到该国储备金的变化，沙特的份额已经不足了）并且让沙特在理事会拥有一个永久席位。1980年4月汉堡的部长委员会鼓励我继续这样做下去。

1980年6月，国际货币会议在新奥尔良组织了一次关于能源的研讨会，我有机会邀请了当时在美国旅行的妈妈参加这次会议。我要求与沙特阿拉伯金融管理局[注]局长会面，我曾在这次能源研讨会的名单上看到

了他的名字。我记得我在他酒店的房间见过他，并且跟他说了我的提议。他似乎很感兴趣，并且问我需要多少钱。我肯定道，需要一百亿美元。他说虽然数目巨大，但他会向政府请示。

理事会已经同意了谈判的期限，谈判就建立在这些基础之上。几个月后，1981年5月6日，国际货币基金组织的基金增长了九十亿美元，这大大方便了对1982年债务危机的财政资助。[注]

借这个机会我与中央银行行长阿尔 - 库瑞齐和财政部长阿巴尔 - 卡伊尔建立了友谊。这两个人在此次重要的谈判[注]中表现得完美、优雅和忠诚。

我在其他海湾国家，卡塔尔、科威特和阿联酋，就没有那么幸运了。我对这些国家的访问却让我有机会遇到了一位传奇人物：阿联酋的谢赫·扎耶德（Cheikh Zayed）。1980年8月27日，他在阿莱茵路上的住所里接见了我。宫殿在沙漠里，花园因有让人惊讶的灌溉系统而绿茵茵的。谢赫对我说："您之前来过我的国家吗？"我的回答是没有。他说道："那您第一次来就是找我要钱？"他补充道，"我不是在指责您，但是我不知道您是否对我们曾经遇到的发展问题有很好的了解"。他开始回忆他和他的部落在发现石油前为了走出极度贫困所做的努力。他对我提议帮助国际货币基金组织表示理解，但是也就仅此而已。至少，我欣赏到了这位沙漠领主那张美丽的面孔和高贵的仪态。

28日，我出发去了贝鲁特，在那里我会见了黎巴嫩银行的行长米歇尔·艾尔-库里（Michel El-Khoury）。第二天，我借道罗马，在那里我与意大利财政部部长费里泊·潘多尔费（Filippo Pandolfi）共进了午餐。

*****

1982年8月爆发了知名的拉丁美洲债务危机。调查记者约瑟夫·克拉夫特（Joseph Kraft）以小时为单位做了精彩的叙述，书名为《墨西哥营

救》（*The Mexican Rescue*）。

但是现在更吸引我的是这个问题：“我们是怎么走到那一步的，为什么危机没有避免？”

事实上，近些年来，拉美国家的外债大大增加了。债务的形式并不是债券而是银行信贷。我对国际货币基金组织的一些部门表示了担心。他们大多这样回答：“一些像墨西哥这样的国家总是以更高的价格出口它们的石油或其他原材料。在实际情况下，考虑到全球严重的通货膨胀，它们对自己的债务支付的利息太少了——甚至没有利息。这些国家名义上的经济增长率高于它们的贷款利率，债务对于它们来说更像是一件好事。”

但是这种理由并不是一直正确的。如果世界经济增长开始放缓，利率开始上涨，债务很快就会变得难以忍受。

这就是后来发生的事情。1979年至1980年，新的美联储主席保罗·沃尔克制止通货膨胀及大幅增长利率的做法给整个世界带来了大规模的隐性影响。1982年，这些国家已经不能支付起越来越短期和昂贵的债务利息，这种不可能是显而易见的。

在这次危机爆发之前，1981年7月11日，参议员比尔·布拉迪利（Bill Bradley）拜访了我。

比尔·布拉迪利直截了当地问我：“您担心世界债务的累积吗？尤其是拉丁美洲发展中国家的债务累积。”我回答道：“是的。”于是他给我提了第二个问题：“您是不是担心到夜不能寐？”我回答说：“坦诚来讲，没有。我的经济学家对我说，存在通货膨胀，局势是可控的。但是，就像您一样，我有一些怀疑，并且害怕反复。”在交谈的最后，布拉迪利先生对我说：“我不肯定这次见面会让我安心。但是我很高兴知道华盛顿还有两个人担心着这个问题。”他离开时对我说：“雅克，我建

议你，不管怎样要准备一个备用方案以防万一……”

他虽然这样说，但他是不相信的。

1982年8月13日，墨西哥财政部长席尔瓦·赫尔佐格（Silva Herzog）来见我。第二天他告诉我，墨西哥宣布对其到期外债延期偿付。这一决定对金融体系的影响肯定是巨大的。这些大的国际银行，主要是美国的银行还有日本和欧洲的银行对拉丁美洲持有大量债券，这些债券的总额是它们资本背书的七倍。在这种情况下（阿根廷、巴西和其他国家会马上追随墨西哥），一场巨大的世界金融危机很可能发生，该危机会对实体经济造成一切可能的影响。

这就是为什么我对墨西哥财政部长说：“相比宣布延期支付，大概会有更好的解决方案。”赫尔佐格坚持说墨西哥的外汇储备已经不再允许它如期兑付债券了。我对他说我不怀疑这一点，但是应该想想其他的办法。

赫尔佐格先生之后会与美联储的沃尔克先生会面。我抽时间给他打了电话，我们立刻达成一致，认为有必要获得主要债权银行对暂缓还款的同意。债权如果不能如期兑付，要延迟还款，这一点要让债权人同意，至少是默许。我们因此避免了一次正式且单边的延期支付。

赫尔佐格先生离开后，保罗·沃尔克和我一起给那些受影响最大的银行的领导打了电话。

我们需要让银行领导相信这主要是国库的问题，是墨西哥和国际货币基金组织之间协商的经济复兴项目的问题，而且国际货币基金组织会担保这个国家的国际收支状况会在中期回归正常。

赫尔佐格先生向我保证，墨西哥政府同意这项谈判。

但是动作要快。暂缓还款只有在有经济项目的前提下才能实行。我

坚持要求国际货币基金组织负责墨西哥事务的经济学家泰德·贝扎马上前往墨西哥城开始谈判。他也这么做了。8月17日他坐上了前往墨西哥城的飞机。

债务“合作战略”诞生了。

这项战略源于一份简单的形势评定。所有债务问题的基础都有两个负责人：债务人和债权人。如果债权人想保留其权利，他需要让债务人更好地归还借款，同时同意债权的延期、宽限期，甚至是减免利息或者本金。如果这个经济复兴项目——协议的基础——要求，这些债权人也需要在此期间提供新的资金支持。刚开始时，这些银行家很难去接受提供新资本的必要性。他们认为这是国际货币基金组织该负责的事情。但是，我向他们强调指出，国际货币基金组织在墨西哥债务上没起过任何作用，私营债权人应该提供主要的资金支持。国际货币基金组织只是画龙点睛罢了。

项目的谈判开始了。我要求新的墨西哥理事——刚刚被选为总统但是到1983年年初才履职的米格尔·德·拉·马德里（Miguel de la Madrid）先生——参与由荷西·洛佩茨·波尔提约（José Lopez Portillo）领导的团队所组织的讨论，但这并不符合规矩。之后卡洛斯·萨利纳斯（Carlos Salinas）被任命为了理事。未来他成了国家总统。

保罗·沃尔克在解决此次危机中起到了关键性作用。他关注细节，并且让“自己的双手沾满了油污”。我曾看到他在华盛顿热得窒息的夏天挽起衬衣袖子亲自制定墨西哥债券的日程表。他成为一种“工具”，动员国际结算银行，让其同意给墨西哥发放接力贷，贷款通过国际货币基金组织的第一次支付得到解决。

银行同样需要参与到新资本和债权延期当中。那些最重要的银行因为自身的事务牵涉其中，但是那些无数的中等银行该怎么办？有个人在这一点上起了主要作用，他就是花旗银行的威廉·“比尔”·若德斯

（William “Bill” Rhodes）。我们任命他为筹划指导委员会主席，负责协调银行的股份并且监督一切正常运行。比尔·若德斯非常认真地对待了这项工作，他展现出了杰出的智慧和活力。我们一直保持着特别深厚的友谊。

墨西哥对资金的需求是紧急的：在国际货币基金组织和世界银行的双边帮助和债务重组之后，它还需要五十亿美元。我向各银行解释说，这笔钱应该以新资本的形式由它们来出。

比尔·若德斯和我齐心协力让银行对墨西哥的大规模帮助（正式协议包括所需总资本的至少90%）能在1982年圣诞节前实现，在圣诞节那一天国际货币基金组织理事会要对该项目表态。我的表述是：“没有银行的同意，就没有这个项目。”在那个时期，国际货币基金组织不会向成员国贷款，除非确认项目期间所有必要的出资需求得到了保证。从1989年起，这项主要为了使债权人参与到问题解决当中并维持基金组织资源的规矩开始发生了变化，最终被废除。

归功于比尔·若德斯，目标最终达成，理事会在12月23日通过了这个项目。[注]

这项值得纪念的协议，之后为阿根廷和巴西开辟了道路。

国际货币基金组织因此拔出了美国财政部“脚里的这根大刺”。美国财政部的负责人因此松了口气，但他们仍然是谨小慎微的。我记得在1982年11月16日我与泰德·贝扎参与了在纽约联邦储备银行召开的那次会议，这次会议事关银行家的最终的项目。专门为此成立的经济学家小组告诉了这些银行家该项目的内容，这些银行家对调整和出资间的平衡感到满意。

美国财政部的一位高级官员——山姆·克罗斯（Sam Cross）本应该参与这次美联储会议，但在最后一分钟，他收到不参加会议的指令。事

情是如此棘手以致国库总长决定退居幕后。

12月16日，美国的大银行家齐聚纽约，包括花旗银行的老板沃特·瑞森（Walter Wriston）、摩根的刘易斯·普雷斯通（Lewis Preston）、大通银行的威廉德·布歇（Willard Butcher）、汉华银行的约翰·麦克吉尔古蒂（John McGillicuddy）……

他们对我所说的仍感到震惊：圣诞节前要有五十亿的新资本。

但是，还需要说服那些日本银行家，还有欧洲的银行家，他们对加入该协议仍持犹豫态度。

为了达到这一目的，我需要各中央银行的支持。

在这些中央银行家中，除了保罗·沃尔克外，英格兰银行的行长戈登·理查尔森（Gordon Richardson）表现出了很大程度的前瞻性及对我提出的建议的兴趣。他是唯一一位真正实现与墨西哥以及这些银行谈判的人。他知道他们的命运取决于金融系统的未来。

1982年11月10日，戈登·理查尔森与我在纽约吃了一顿饭（我记得饭店的名字叫小锅）。11月22日，他为我与其欧洲同事在英国银行举行了一次会议，这让我更好地理解了他们的一致性。

我在这里还得说这要特别归功于以下人员的合作：国际结算银行的董事长鲁特维尔（Leutwiller）先生，德意志银行的董事长维尔福瑞德·古德（Wilfried Guth），东京银行的董事长佑助柏木（Yusuke Kashiwagi）和劳埃德银行的杰瑞米·莫尔斯（Jeremy Morse）。

*****

有人经常说20世纪80年代初与拉丁美洲国家协商的调整项目将拉丁美洲带入了“遗失的十年”。根据这种言论，国际货币基金组织的项目在

这些国家过度吸引了内需，以促进出口。随之而来的将会是一次恶性的“紧缩”。此外，这个项目本应该包括减少外债而不仅仅是分期偿还。

虽然说媒体大肆宣传这一观点，但在我看来这种言论并没有经受住现实的考验。没人能否认这些国家的居民生活在标准水平之下，而且他们已经背负了过度的外债。这些国家应该减少赞助制和非生产性的预算支出。这事实上是事关政府所协商和认可的项目的不可或缺的功效。其实，这些年在结构层面上的改革和大的平衡的恢复说明拉丁美洲已经在20世纪90年代找回了经济发展的道路，并且以一种很好的方式度过了2007—2008年的金融危机。债务的处置呈现出了实用主义。20世纪80年代初，债权人没有签署过任何减轻债务的协议。这就是为什么我们借助了新资本和分期多年偿付。有了1989年开始的布雷迪计划，我们才可以进行更深入的债务重组，这同样归功于那些呈现积极成效的调整计划。

*****

总体上，债务战略的整个过程是充满活力的。

在1982—1985年，债务问题被分情况一个一个地处理。这个阶段的实施计划主要避免了国际金融体系的垮塌，并且让债务国开始了经济改革的必要程序。

之后是1985年的贝克计划和1989年的布雷迪计划，它们强调了负债国家经济重新增长的重要性。为了实现该目的，有必要增加银行和诸如世界银行的多边机构对其提供的财政帮助。另外，布雷迪计划鼓励债务国“抓住”它们债务证券在市场上的减值机会。这样做可以方便相关国家以低价重新购买它们的债券，因此也减少了它们自己的负担。

这个程序是有逻辑的，它只能循序渐进。事实上需要给银行必要的时间以筹措资金支付债券。这样做可以加强它们的自有基金，这种加强会让它们在市场上减值出让债券证券，从而让债权国可以更低的价格购

买这些证券。这种银行债券的证券化只有在投资者开始相信债务国经济复兴的情况下才能实现。

从一开始，就像大多数人希望的那样（他们并没有明白这种演变的一致性和完整性），这些不同的阶段就被打乱成减轻债务的庞大操作，然而这个程序既没有实现，也没有取得成效。

*****

我和保罗·沃尔克的友谊就是在那个时期开始建立的，这份友谊时至今日仍然如初。

沃尔克不仅是一位受所有人尊敬的伟大经纪人、权威者、智者、有个性的人，也是一个有魅力的人物。他是一个真诚而慷慨的人，还是一个钓鱼高手！

是我的兄弟皮埃尔把我带进了这项运动（在苏格兰最北边的瑟索河）。保罗·沃尔克知道我会钓鱼后，经常邀请我去蒙大拿州巴克·琼斯（Buck Jones）的家族大农场，肯塔基州和雷斯蒂古什圣劳伦河谷钓鳟鱼和大马哈鱼。明尼阿波利斯联邦储备主席之后是纽约联邦储备银行董事长的格里·科里根（Gerry Corrigan）经常陪着我们。当我在法兰西银行的时候，他教了我很多关于支付体系和支付基础的东西。

在此，我要多说一个小故事，在1982年9月的多伦多年会（在那里我给聚集的银行家讲了一些道理）后，我在朋友安德鲁·克尼瓦瑟（Andrew Kniewasser）[注]的帮助下，在泰德沃特（Tidewater）和加蒂诺（Gatineau）钓了几天的鳟鱼。

我对此有着美好的回忆。

*****

关于1983年基金份额增长的几点记录。

吉奥弗瑞·豪威（Geoffrey Howe）是英国的财政大臣，我一直跟他保持着友谊，他在1982年年末成为临时委员会主席。因为这个头衔，他致力于动员委员会成员将国际货币基金组织的资金增长50%。

1983年1月，我与他一起去了一次利雅得，以获取沙特阿拉伯的支持。沙特两年前与国际货币基金组织签署了一项贷款延长协议，我们希望沙特能在协议中延续这个增长计划。

沙特的财政部长阿巴尔 - 卡伊尔先生热情地接待了我们，并且给予了我们许可。

同年的2月，吉奥弗瑞·豪威、墨西哥财政部长席尔瓦·赫尔佐格和我与国会最有影响力的成员见面，我试图从这项操作对美国及全世界的好处出发来说服他们。

积极、实用主义而尖锐的美国财政部长唐纳德·里根（Donald Regan）将杠杆定在了47.5%（而不是50%），最终国库接受了这一指标。

*****

我在国际货币基金组织时，与撒切尔夫人见了几次面。我非常钦佩她的勇气。她给一个在20世纪70年代陷入困境的国家重新注入了生机。另外，我们在减少预算赤字的必要性上持相同观点（需要指出的是她在减少公共支出上没有任何推进）。

在我们的会面中，最让我印象深刻的是她的决心。她可以表现得迷人而愉悦，但是在任何时刻，她的决心都是显而易见且不会松懈的。就像帕斯卡尔写作的雅致风格是一以贯之的。在撒切尔夫人那里，坚持是一以贯之的。

撒切尔夫人的幽默感是不落俗套的。我记得一次附属联合国的诸多国际组织的领导人会议。在秘书长的领导下，我们一年举行两次会议（有一次会在纽约以外城市举行）讨论共同的行政问题。有一次会议在伦敦召开，我们受到了唐宁街10号的接待。撒切尔夫人问我们会议的目的是什么。当秘书长科特·瓦尔德黑姆（Kurt Waldheim）回答说是为了“协调”时，撒切尔夫人一下子激动了：“你们应该感到羞耻！你们要做的应该是工作，而不是协调！”她接着问瓦尔德黑姆在这些会议中的作用是什么。他承认了错误并回答：“噢！您知道我不是同辈中的佼佼者（primusinter pares）。”撒切尔夫人反驳道：“有人也想让我相信这便是我的职责所在，但是我会只记住这个拉丁语表述里的‘primus’（佼佼者），‘inter pares’无关紧要，我只当它是个谜团。”瓦尔德黑姆先生无话可说……

*****

我同样有机会与一位杰出人物共事：图尔古特·厄扎尔（Turgut Özal）。他的人生经历十分丰富，曾是一位电力工程师，后在土耳其工程秘书处、安卡拉大学的教学部和世界银行的项目部任过职，也做过钢铁工业雇主工会的主席。

1979年年末，我遇到了他，当时他是土耳其总理苏莱曼·德米雷尔（Suleyman Demirel）政府中的经济部长。

这个人开放、智慧、勤奋，支持改革。他为自己的国家做了很多，将计划经济转变为市场经济。多亏了他，土耳其开始直接吸引外来投资，这些投资促进了土耳其工业的现代化。

图尔古特·厄扎尔善良、谦逊，在经济上慷慨，对他信奉的宗教非常虔诚。直到1993年他去世，我都一直与他保持着友谊。

1980年6月，正是他代表土耳其与国际货币基金组织商讨了超过十

亿第纳尔的“扩大项目”。

后来，他成了土耳其总统。

*****

作为国际货币基金组织的总裁，我有机会遇到了布尔吉巴（Bourguiba）总统，他是突尼斯独立运动中的英雄，是突尼斯作为现代国家实现飞跃的开创者。我跟他是1986年在驻华盛顿的突尼斯大使馆认识的。总统四十多岁，始终保持着自己的权威和清醒。我仍记得他帅气而高贵的面庞和可以将人洞穿的湛蓝眼睛。在几位主要部长的陪同下，我们进行了对话，对话信息量很大，因为日渐累积的财政困难已经威胁到了突尼斯的经济。总统已然明白了事情的严重性，决定解决预算的问题，并且实施大量的经济自由化的结构性措施。在这个层面上，此次会面具有决定性意义，之后我们签署了结构调整计划协议。1988年，国际货币基金组织的扩大贷款协议在突尼斯经济重振中起到了重要作用。在该事件中，布尔吉巴总统再度表现了他以坚决而有力的手腕去重振经济的能力。

*****

在这9年的难忘经历中，我得出了一个最为重要的经验：除了所有管理中需要的运行效率外，国际货币基金组织的负责人需要有一种特殊的品质，那就是完全的独立性，这甚至是领导力的条件。我们在一些技术选择上可能出错，但是我们在精神的独立上不能出错，在让一些成员国的特殊利益得到基金组织宪章承认的能力上不能出错。

关于债务问题最后再说几句话。

就像我之前强调的那样，从20世纪70年代起，大的工业国或发展中国家已经在系统性地寻找解决债务问题的方法。但是在一定时间内，这

个问题无法解决。

我和维托·坦兹（Vito Tanzi）对这种忧虑达成了一致，维托是国际货币基金组织负责税务问题的著名经济学家，我写了很多关于这种我认为是致命变化的“小册子”注。

当举行股东大会的时候，我把这些观点传达给了财政部长们，只有英国的财政大臣劳森（Lawson）对此表现出了兴趣。

在这些小册子中，我引用过经济学家李维斯-米尔泊（Lévis-Mirepoix）的一句话：“老话说上天对罪犯的惩罚虽然到得慢，但是到最后还是会惩罚的。在债务上，惩罚可不会蹒跚而来，而是会向有罪者飞奔而去。”这句话吊足了劳森的胃口，他于是希望更多地了解这位法国王朝复辟时期的经济学家。

但是我的警觉和小册子没有起到任何作用。在20世纪70年代初的时候，工业国的公共债务占国内生产总值的比例小于20%，如今这个比例接近100%。

有人对我说：“为什么要给予这个问题足够的重视？”有这种疑问的人忘记了债务过多的后果。当债务达到极高的水平（国内生产总值的80%）时，在正常的货币政策下会出现两个后果：一方面，债务的利息加重，并且吸收了本可以对实现其他目的（投资等）更有效的公共资源；另一方面，有闲置储蓄资源的国家有优先购买权，这种优先购买权会造成一种排斥作用，对私营领域的融资是不利的。极端的情况是，债务会变得不可控，并且会导致一些重组的危机，这些重组本身会让相关国家的国际信用和吸引资金的能力受到重创。

我们在华盛顿度过了勤奋而积极的9年。

我们在那里交到了很好的朋友。

除了保罗·沃尔克、比尔·若德斯（法国荣誉军团勋章的受勋者，亲法人士，对法国历史非常了解），还有一些像艾德·依欧的同事——我们全家都被邀请去科德角钓跳鱼[注]——或者是像查尔斯·达拉拉[注]这样的同事。我还与各种人士建立了亲密而友好的关系：亨利·考夫曼（Henry Kaufman），华尔街的“精神领袖”，他的分析鞭辟入里；亨利·基辛格（Henry Kissinger），他的智慧会让与其对话者醍醐灌顶，甚至有时候让人目眩神迷；大卫·洛克菲勒在我刚刚到纽约的时候就友好地邀请我去了他在波坎蒂克山（Pocantico Hills）的居所，他在一次游泳池派对中让我遇到了纽约金融界的精英；乔治·舒尔茨（Georges Shultz），他稳重而坚决，我总毫不犹豫地向他咨询问题；詹姆斯·贝克（James Baker），他总是优雅万分；比尔·布雷迪（Bill Brady），以他名字命名的计划标志着债务危机的解决；查尔斯·麦克马提亚斯（Charles McMathias），马里兰州的参议员，独立共和党人，支持着那些“伟大的事业”，尤其是那些多边机构的事业；凯瑟琳·格雷厄姆（Katharine Graham），《华盛顿邮报》的老板，她将一份小而平庸的报纸变成了一个真正具有影响力和权力的机构……

但是我坚持在这里还要说一位不那么知名的人士。他名为汉斯·冯·德瑞豪森（Hans von Dreyhausen）。在一战前他就进入了奥地利外交系统，20世纪30年代他为了逃避纳粹的威胁，移民到了美国。他是音乐业余爱好者，让他的朋友得以在肯尼迪中心聆听音乐。我和弗朗士有幸邀请他共进晚餐。汉斯追求世界的和谐，希望以色列人和伊朗人能并排坐在晚餐桌边，相信音乐是和平的创造者。

我们利用这段日子游览了美国：西海岸和它的大公园、蒙大拿州、亚利桑那州、大峡谷、东海岸、南部各州、芝加哥、明尼阿波利斯……

周末，在美好的季节，我们经常与朋友泰斯耶[注]在切萨皮克的海面上航海，在海岸的小咖啡馆里品尝美食，就像在圣迈克尔斯一样，品尝刚刚捕捞上来的新鲜螃蟹。

我们还开着白色家庭福特车去长空大道，在那里，秋天的色彩拥抱着阿巴拉契亚山脉的地平线。我们在米德尔堡（Middelburgh）的一家名为红狐狸旅馆的英式小客栈吃午餐。我们与朋友一起去充满历史和想象的弗农山庄或者蒙蒂塞诺。我们对和好友罗万尼[注]在乔治城共进晚餐的那些小饭馆熟悉极了。

我们在斯普林瓦利（Spring Valley）万·奈斯街（Van Ness Street）购买的住房，对于那些即将在华盛顿继续大学学习的年轻人来说是极好的。

在巴黎政治学院学习的亨利（他被选为理事会成员）经常来看我们。他与朋友们一起乘坐灰狗巴士周游了美国。

洛荷刚刚在法国中学参加了高考，并进入了美利坚大学，她选择了拉丁美洲研究作为专业，获得艺术学士学位。

我因为自由的气氛而喜欢美国，因为在这里成功是有希望的。文凭、经历、社会环境都不重要，个人价值、从事风险活动及承担风险的能力才重要。说出的话是信任的基础。

弗朗士意识到国际货币基金组织工作人员的妻子在安居问题上都是一个人处理且没有什么好办法。一些人不会说英语或是没有驾照。于是她经常与她们友好地联系，与她们建立友谊，给予她们热情帮助。这并不是一种行政机构，而是一个接纳有困难妇女的志愿者团体。

之后，她遇到了很多从其他国家来工作的人员的妻子，她们都记得弗朗士曾像家人般地在住所中接待过她们。

*****

这些年，弗朗士在修复博韦勒家庭别墅上花费了很多精力。她经常从华盛顿给庇卡底的工人们打电话，以跟踪施工进度。夏天，我们经常

去意大利北部度假，在那里稽查部门的同事德雷特瑞兹（Delettrez）是我们的“文学指南”，他如数家珍地向我们介绍意大利建筑上罕见的引文。我们游览了托斯卡纳、翁布里亚和威尼斯。

---

1. 这十个国家（美国、加拿大、日本、英国、联邦德国、法国、意大利、比利时、荷兰、瑞典）是国际货币基金组织的成员国，它们同意了1961年的借款总协定。
2. 迪克·埃尔布（Dick Erb）自1984年6月接替了他。
3. 奥朗戴·皮特·里弗汀克和奥诺·茹丁分别在1945年至1952年和1982年至1989年担任荷兰财政部长。
4. 在我访问的两周后，12月4日，与军队的暴力对抗爆发了。革命完全吞没了帝国政权，伊朗国王必须在1979年1月离开伊朗。伊朗国王得了癌症，两年不到，在1980年7月去世了。1979年他在开罗被萨达特招待了几天，之后在摩洛哥由哈桑二世收留了几个月。在颠簸于不同国家的数个医院之前，1979年6月他在墨西哥避难。没有任何国家愿意收留他，大卫·洛克菲勒安排飞机将其秘密送往巴拿马，之后在1980年被送往开罗，之后他一直处于垂死边缘。7月他去世了。只有萨达特在这件不光彩的事件中表现出了真诚和勇气。
5. 迪克·库珀即理查德·库珀。——编者注
6. 国际货币基金组织遭遇了汇兑风险，因为美元在极速贬值，国际货币基金组织可能要使用黄金来抵御这次风险。
7. 沙特阿拉伯金融管理局相当于中央银行。
8. 在那个时期，该项协议的总额在数量上创了历史纪录。
9. 这项谈判对于借款人来说没有任何商业益处。国际货币基金组织支付利息用的是第纳尔，没有补充的手续费。
10. 各银行需要支付高达四十三亿美元的金额。在经过诸多努力后，1983年3月，我们达到了五十亿的象征性数目。
11. 安德鲁·克尼瓦瑟（1926—2013）曾是加拿大投资交易商协会的会长。他与我的美国表妹戴安娜·泰波（Diane Thébaud）是近亲。戴安娜·泰波是海军上将莱昂·泰波（Léo Thébaud）的女儿，莱昂·泰波曾参加大西洋战役和地中海的军事行动，二战时在地中海和太平洋指挥一支舰队。
12. 由国际货币基金组织出版的小册子，但这件事也只有小册子的作者在意。
13. 在这些游览中我得以在楠塔基特认识我的叔叔保尔·吉尔伯特·泰波（Paul Gilbert Thébaud，1889—1983），他是在美国的这个家族的族长。保尔·吉尔伯特·泰波在一战期间曾在步兵队伍中担任上尉，之后在纽约成为证券市场的经纪人。他曾是美国游艇俱乐

部的总裁。我在1978年参加了艾德·依欧和格力奇·格林（Gretchen Green）的婚礼，格林是纽约美联储的副主席，负责汇兑操作。同行的还有国库秘书比尔·西蒙（Bill Simon）、美联储主席亚瑟·伯恩斯（Arthur Burnes）和卡尔·奥拓·波尔（Karl Otto Pohl）。我们的孩子之后与依欧一家也保持着友好的联系。

14. 正是查尔斯·达拉拉在1993年为我组织了一次对莫里斯敦（新泽西）的游览，莫里斯敦是我美国家庭的摇篮。借此机会，我寻找到了我从未谋面的奶奶欧也妮·泰波（Eugénie Thébaud）的记忆。

15. 热拉尔·泰斯耶（Gérard Teyssier）掌管国际货币基金组织的培训学院。

16. 伊夫·罗万尼（Yves Rovani，1927—2013），是我高中时候的朋友，在1956年进入了世界银行，并开始了职业生涯。他担任过能源部部长，之后是项目测评部副主席。他是我女儿洛荷的教父。

第八章

法兰西银行：永恒危机的七年（1987—1993）



我在国际货币基金组织完成了第二个任期。我在1983年续约是没有任何问题的。

1986年秋天的一天，也就是弗朗索瓦·密特朗和雅克·希拉克共同执政期间（1986年3月至1988年5月），我接到了来自巴黎的电话。总理希望我停止手头一切事务，去担任法兰西银行行长。

我接受了这项义不容辞的任务。我想到了让法兰西银行行长米歇尔·康德苏（Michel Camdessus）来华盛顿接替我。1986年末对调完成。(注) 1987年1月我告别了国际货币基金组织。我仍记得那天国际货币基金组织的所有人员聚集在十九号街的前庭，那天我有权利拥有了一次长时间

的欢呼喝彩，那片欢呼让我为之感动。

巴黎完全是另一种气氛。再也没有那种自由和那些让理事会更加分裂和无所适从的大胆倡议。从那以后，我是一家完全在财政部控制之下的中央银行的行长。我的每一个想法都要通过国库行政的“卡夫丁峡谷轭形门”。这是一条布满陷阱的道路。

我的女儿刚刚进入索邦大学，她也经历着一次痛苦的迷茫。在美利坚大学时，她受益于大学的系主任和老师，这些人可以单独辅导学生，为他们的阅读提供建议，引导、帮助他们。在索邦大学，她却处于一种教授主讲课的沉闷气氛中。多大的变化啊！

关于亨利，他在1986年进入了法国国立法官学校。

他从那个时候起，职业生涯顺风顺水，他在2015年成为了上诉法院的首位院长。(注)

*****

我全速适应我的新职务。

在我回到巴黎的一周前，也就是1987年1月11日，我们做了对法郎的最后一次货币兑换比值调整（德国马克和荷兰盾升值），之后法郎没再贬值。

2月22日，G7峰会在卢浮宫召开，当时财政部仍在卢浮宫办公。会议的议题主要是在1985年“广场协议”（国际货币基金组织的总裁并没有参加）思想的指导下，抓住市场上的喘息机会，对德国马克不断升值，以稳定平价，避免美元对德国马克的持续贬值，这种贬值策略使欧洲货币体系不稳。没有人明确表示“目标区域”的理想网格是什么，但是所有人的脑海里都有这样一张网格。在一次会议中，我也提出了这样一张网格。G7峰会的公告就是一纸协议，以稳定美元与德国马克的汇率及美

元与日元的汇率为目的。

在这次会议上遗憾地发生了一次外交事故。意大利代表团第二天要参加G7峰会的正式会议，但是意大利代表团在前一天晚上的会议上听到风声说，该会议的主要议题——“平价”在其缺席的情况下就已经讨论了，于是意大利代表团告知我们说要立刻离开巴黎。第二天早晨，我和法国财政部长巴拉杜尔（Balladur）先生去意大利代表团下榻的莫里斯酒店与他们见面，但见面没有起到任何作用，因为我们的朋友就是感觉冒犯了他们，这种感觉是正常的（加拿大代表团也跟意大利代表团有了相同的命运，但是他们同意参加全体会议）。

卢浮宫协议的效果是短暂的。在美国不完全正视他们“双重赤字”问题的情况下，说服市场稳定美元对德国马克的汇率其实是困难的。

美国负责人关于美元过高估价的声明——尤其是美联储新任主席，在1987年8月接替保罗·沃尔克的艾伦·格林斯潘的声明——只是让美国的外汇加速贬值，这与其前任参与过的卢浮宫协议的目标是背道而驰的。

但是各中央银行购买美元以遏制这种贬值的干预却造成了美国的货币紧缩。美元的减少在之后引起了美国强制市场中利率的大幅上涨。该影响是，投资者抛售股票，导致了1987年10月证券市场的历史大崩溃。

以稳定外汇为中心的措施如果没有充分建立在经济政策的一致之上，它的局限是显而易见的。从那以后，都是市场说了算。(注)

借此机会，我们可以自问G5（之后是G6、G7）在管理世界经济上扮演了什么角色。这个非正式团体——在之后的岁月中转变为一个巨大的媒体机器——给美国这位领导者带来了便利。它让美国可以在一个有限的集团内部影响决定。他们通常对这个团体进行控制，同时回避国际货币基金组织，因为国际货币基金组织的机构更难操纵。国际货币基金组织确实是一个多边组织，而美国在国际货币基金组织的权力较弱。

G5峰会同样呈现出在集团内部方便双边联盟的好处。成为集团的成员是令人满意的，而其中的一些妥协似乎也情有可原……

这就是为什么1978年的“波恩协议”让美国和债权国达成了和解。德国和日本同意重振经济而美国着手打击通货膨胀。

但这项协议受到第二次石油冲击的影响。德国经历了大幅的通货膨胀，决定在将来不再扮演美国提倡的“火车头”角色。

同样，在1986年10月，贝克和其日本同行宫泽（Miyazawa）之间签订协议，协议准备增加日本预算，降低日本利率。但是美国坚持美元和日元间的平价，这不符合实际情况，美元因此继续贬值。

如果G5峰会经常表现得反应灵敏，那么它同样也会在一定程度上削弱国际货币基金组织已经弱化了的多边监管的职能。

我仍然记得一些诸如荷兰这样的国家的官员非常激烈和负面的反应，他们反对这种数个大国组建的“董事会”形式。他们认为这种董事会超出了一些国际协定规定的国际货币基金组织的职能。艾米尔·冯·勒耐普（Emile van Lennep）是经济合作和发展组织的前任秘书长，我尊重和钦佩他的见识和他正直的思想，他却永远都不原谅我在领导国际货币基金组织期间参加了G5峰会。然而，我小心地限制了自己对G5峰会的参与，只参加了一次关于世界宏观经济状况的介绍会，其他会议一概没有参加。会议一结束，我就向理事会做了完整的报告。

*****

矛盾的是，当我到法兰西银行任职的时候，我最多精力的投入是对银行的管理而不是制定货币政策。

事实上，我们的利息政策直接随着外汇市场上我们对德国马克的立场而调节。我们不能偏离2.25%这个边界。如果电脑屏幕显示法郎跟德

国马克之间开始紧张，就应该收缩我们的部署。提升利率——在必要的时候——不完全是财政部的意愿，更何况法国的通货膨胀即使是在德国统一的时候也被控制得很好。德国统一造成了莱茵河彼岸的预算动荡和偏差，这些偏差也影响到了我们。这种依赖或许是让人遗憾的，但它是构建欧洲货币体系和德国政策组合的结果。

然而，法兰西银行的“大本营”并不好。一场工会动荡在暗中酝酿，我们无法解释这场动荡的来源，因为法兰西银行是一个社会保障良好、员工有13个月薪水、工作条件很好、退休制度不错的机构。事实上，当我到达拉维尔耶尔（La Vrillière）街后不久，社会动荡又开始了。领导层无法同意加薪（所有公共部门都不能加薪）。银行所有可以想到的就是增加雇员，银行的秘书长给我解释了很长时间，当我到任法兰西银行时，银行的人员已经超编了，并因为年龄金字塔的阻塞而面临着职业管理的严重问题，因此招聘是不合理的。当1987年年末与工会谈判的时候，我什么都无法答复他们。之后的罢工非常严重，持续了一个月。

法兰西银行的副行长菲利普·拉加耶特（Philippe Lagayette）[注]智慧而奉行实用主义，秘书长德尼斯·费尔曼（Denis Ferman）圆滑世故又严厉，我们三个人组织了起来。领导机构——在其最大的权限范围内——迁移（因为拉维尔耶尔街的建筑被罢工者占领了）到了塞纳河林荫大道区的一间秘密租下的公寓中。外汇市场部门和货币市场部门在两家大银行的市场部中找到了庇护所。员工工资的支付由一家信息服务公司保障。在12月25日前，工资都转到了相关的账户中。

我们有着经济手段和数十个人手，这表明了这个有着一万七千名员工的中央银行或许不是必不可少的。

动荡最终平息下来。

我们需要重建，并且要提出一些好的建议。随着金融流通的演变，在过度地通过金融机构汇款的情况及在管理无序的情况下，中央银行对

像法国这样的国家到底有什么作用；怎样设计出更实用更经济的外省银行网络；哪些是必要的技术变化；怎样保证一种更好的生产力，该生产力可最大限度地保证银行的受益能力和国库的利润。

我们与工作人员一起，将程序反复调整，使“事业计划”出台了，工作人员在工作委员会各司其职。我们召回的顾问克洛德·佩罗（Claude Peyrot）帮助我们以非常精确的方法进行了分组。我们的合作者——尤其是佩尔瑞克斯（Perdrix）、加瓦（Queva）、阿尔蒙（Armand）——在这种新方法中找到了工作热情和动力。

我们从一种工会和领导层系统化对立的体系转变成了一种更加具有“参与性”的体系。

两年后，作为“事业计划”的延长部分，我们开始了对分行的改革。在那个时期共有132家分行，这个数字既不是因为要完成的任务使然，也不是因为对纸币供给的需要使然，这些分行分布上比以前要集中得多。为了减少成本，我们决定关闭一些分行，而最先关闭的是那些效率最低的分行。由国务委员查尔斯·高斯林（Charles Gosselin）领导的独立委员会根据明确的标准列出了20多个需要关闭的分行。

每个要关闭的分行企业委员会都要受我领导的中央委员会的接待。这些委员会与员工代表发生矛盾的会议经常到深夜才能结束。但是这些人可以将他们的论据提出来，并且能得到人们的倾听。

科里森（Cresson）夫人当时是欧洲事务部长，她表现出了极大的责任感，没有给沙泰勒罗分行的关闭设置任何阻碍，即使她是沙泰勒罗的市长。如果她阻碍关闭，可能会使整个计划脱轨。

尼泽法

在“事业计划”和分行改革实施后，法兰西银行拥有了一次我认为应该抓住的机会。尼泽（Neiertz）夫人是罗卡尔政府消费部的国务卿，她希望能解决近年来一些家庭的超负债问题。为了达到这一目的，她决心在超负债者和债权人之间建立一个友好协商的机制。同样，从预防的角度出发，银行需要了解借款人的情况和他们未支付的到期票据的总额，以避免让这些最脆弱家庭的负债更加沉重。法兰西银行被选中去组织设置在分行中的超负债委员会，并且设立了个人信用支付情况文件夹。1989年12月，完美的《尼泽法》被投票通过，法兰西银行为此给其分行找到了一项新的使命，并且总体上完成情况让人满意。

*****

这些关于管理银行的回忆似乎是乏味的。事实上，在法国，我们在公共部门总是倾向于将这类事务看得不那么重要。但它们是很重要。领导们对这些管理问题应该给予极大的关注，这是国家所有改革和努力减少行政成本的必要条件。但在通常情况下，我们倾向自我满足于一些大而化之的观点。就像米歇尔·克罗兹（Michel Crozier）在《法国官僚主义模式》中分析的那样，我们的高层领导人并没有对事件的细节深入探究，并借助对话来推行精准的改革，他们经常逃避事实，躲在他们的自以为是当中。[注]

*****

在我就任时，法兰西银行是直接隶属财政部的。法律清晰地表明：“由财政部负责决定货币政策，法兰西银行帮助其准备和实施。”[注]

但是之前的行长，诸如埃曼纽尔·莫尼克（Emmanuel Monick）、奥利维耶·沃姆森（Olivier Wormser）、贝尔纳德·卡拉皮尔、雷诺·德·拉·热利艾尔（Renaud de La Genière），他们的影响力数年来已经积累了一定程度。因为自己经验丰富且有着在国际货币基金组织的良好声誉，我希望能继续在这条道路上走下去。

当我从华盛顿回来后，我与财政部长巴拉杜尔的第一次接触让我有机会强调了自己对防止通货膨胀政策的关心。我告诉他说我知道法律规定，当财政部长和法兰西银行行长出现意见分歧时，财政部长有决定权。但是我又说道，如果说我在货币政策上的分歧无法妥协时，我只能辞职。㊟当听到这些话，巴拉杜尔先生有些吃惊，他跟我说他非常愿意制定一项稳定的货币政策。之后我与财政部长没有任何分歧。爱德华·巴拉杜尔是一个改革者和善于思考的人，是一位杰出的财政部长。但是之后的风云突变已经注定。

在希拉克和密特朗共同执政结束后的两年，新的财政部长皮埃尔·贝雷格瓦（Pierre Bérégovoy）上任，他希望我能留在法兰西银行，我对他说了相同的话，而他也做出了相同的反应。

为了让自己能更好地站在对抗通货膨胀的前线，我要求当时议会的财政委员会主席米歇尔·多尔那诺（Michel d’Ornano）听听我的想法。这对于我来说是一次让大家了解我坚持稳定货币的机会。

这不是法国一贯的做法。但是我执意想表明情况发生了变化。

*****

我在这里只想对“法国兴业银行事件”做一点点说明。1987年，在共同执政期间，这家银行被私有化了。第二年，政府又由社会党执掌，玛索（Marceau）集团的董事长乔治斯·佩贝罗（Georges Pébereau）试图部分地控制兴业银行。但是他却组织了一大批在特性和目标上不一致的投资人，这使他被人指责是谋划政治阴谋，尤其是因为他得到了信托局（la Caisse de dépôts）的支持，所以这项指责变得更为严重，该举措最终流产了。兴业银行的董事长马克·魏叶诺（Marc Viénot）㊟像一只狮子那样守护着银行的独立性。证券交易委员会担心证券上的一些可疑运作和要十年才能弄清楚的这件慢性事件的轻罪诉讼，而银行对这个慢性事件无能为力。从个人角度而言，我一开始就反对这种原则。

*****

皮埃尔·贝雷格瓦是一位具有实用主义智慧且敏捷的人。他在工作中学习，有着准确的判断。虽然他经常对我们与德国马克建立起的利率的上涨不满——这种不满让国库和银行关系紧张，但他表现得就像一位尽职的士兵那样，是法郎的忠诚守卫者。

密特朗总统和德国总理科尔经历过战争的恐惧。他们大概是最后意识到和平要依靠法德联盟的在任国家元首。命运希望这个联盟对其各自的货币进行融合。

然而让历史讽刺的是我们的“货币联盟”自身开启这两个国家的深层分歧，因为这个货币联盟没有建立在政治联盟之上，或者说至少没有建立在真正的经济一致性上。

国家元首、财政部长和外交部长们为欧洲货币联盟而辩论。首先是巴拉杜尔，之后是罗兰·杜马（Roland Dumas）、吉约利阿诺·阿玛托（Giuliano Amato）、汉斯 - 狄艾瑞驰·根思舍尔（Hans-Dietrich Genscher）……他们都得到了欧盟委员会主席雅克·德洛尔（Jacques Delors）的鼓励。雅克·德洛尔的欧洲信仰、顽强精神、学识和权威都是无与伦比的。

伊丽莎白·吉古（Elisabeth Guigou）当时既是欧洲合作问题跨部门委员会的秘书长又在爱丽舍宫担任职务，她在这些谈判中确保法国立场的一致性上发挥了重要作用。我对她的活力和对事务的了如指掌的能力十分钦佩。之后她成为欧洲事务部长。

1988年6月，国家元首们在汉诺威开会，提出逐步实现欧洲货币联盟的目标。他们要求欧洲各中央银行的总裁团结在雅克·德洛尔主席周围，拟订出一份关于通过必要的不同阶段构想货币联盟的方式和技术的计划。中央银行的总裁们由于人事关系并没有被选为中央银行的代表或

是他们国家的代表，他们要与一些优秀的经济学家进行合作：意大利银行的汤马森·帕多安 - 斯欧帕（Tommaso Padoa-Schioppa），丹麦经济学家尼尔斯·泰格森（Niels Thygesen），国际结算银行的前总裁亚历山大·拉姆法鲁斯（Alexandre Lamfalussy），西班牙经济学家米格尔·博野（Miguel Boyer）及欧盟委员会的一位成员弗朗斯·安德瑞森（Frans Andriessen）。雅克·德洛尔主持了这些会议，并对所有争论都持开放的态度。他并没有表现出“精神上的统治经济”，他对协议最后的达成发挥了重要作用。

委员会包括一些强大而有魅力的人物。

首先是卡尔·奥拓·波尔，他之前是记者、赫尔穆特·施密特的财政国务卿和德意志联邦银行的董事长，他非常坚决地认为货币的稳定是非常必要的，需要建立现代的中央银行体系。他是一个非常智慧，具有完全精神独立的人。他还具有不落俗套的幽默感。委员会还包括了一些智慧而有能力的人，比如比利时人让·戈多（Jean Godeaux）、荷兰人威廉·杜伊森贝赫和我的朋友卡洛·钱皮（Carlo Ciampi）——他之后成为意大利共和国的总理，后来成了总统。西班牙银行的总裁马里亚诺·卢比奥（Mariano Rubio）尖锐而直接，丹麦的埃里克·霍夫梅尔（Erik Hoffmeyer）对货币联盟的计划既持科学的态度又持怀疑的态度。英国的罗宾·雷-派姆波尔敦（Robin Leigh-Pemberton）处在一个微妙的态度中，因为撒切尔夫人已经表明了她对货币联盟的完全否定的意见。但是罗宾·雷 - 派姆波尔敦先生完全参与了所有委员会的工作，甚至签署了报告（持保留态度），他因此遭受了其首相的责备。

财政部长对我提出了建议：和国库司一起提前准备每一个委员会的会议。我让财政部长注意到，因为人事关系，这对于我来说基本不可能。要么他信任我，要么我就不能继续干了。但是我又说道，在与部长和其合作者的周期会议中我非常高兴能让他们知晓工作进度的状况。

我处在了一个棘手的局面中。法国货币的传统是与独立中央银行的

模式相悖的，这种传统已经实行多年。另外，就我来看，在联盟中的各个中央银行有着不同体制的情况下，我们基本不能设想出一个欧洲中央银行。怎样建立一项唯一的货币政策，而这个货币政策是政府间和中央银行间讨论的结果。关于货币政策的决定经常是在紧急状况下做出的，不能被这些谈判羁绊。从德洛尔小组开始工作起，我就坚信，如果我们要出成果，必须建立一个与公共权力相独立的中央银行，而且这家银行需要由自身独立的国家中央银行所组成。尤其是从德国方面和比荷卢经济联盟方面来讲，我没有看到其他选择。但是考虑到这种立场对我们国家的巨大改变，我坚持对共和国总统做个人报告。我向爱丽舍宫请求能与总统见面，并且明确表示我希望能以私人方式进行会面。

我在1988年12月1日与密特朗先生见了面。我对他说，在德洛尔委员会的前几次会议之后，可以很清晰地看到如果没有欧洲中央银行的独立和各国家中央银行的独立，任何协议都不会产生。我们要想达成协议，这就是条件所在。密特朗先生没有直接答复我。我们银行试图在一些独立机构中发展一些有权威的代表团，他在关于此事的演变中发表了一些宽泛的意见。我估计我得不到他的绿灯，只是一个黄灯罢了。但应该不是一个红灯。

1989年4月12日，德洛尔的报告发表了。

几天后，我被皮埃尔·贝雷格瓦召集到了财政部，他身边都是其合伙人。

报告招来了很多批评，他们觉得我做出了特别夸张的让步。

我回答道，“让步”一词意味着一种牺牲，对于国家利益完整性的退让。在我的意识中，根本不是这样的。一家欧洲中央银行要运转的话，必须独立。这便是我们国家的利益所在。另外，我觉得法国政府希望是能达成协议的。然而独立性就是协议的条件。财政部长用这些话结束了与合伙人的会议：“法兰西银行行长说得在理，但是既然这样一个有力

的货币组织将要创建起来了，你们最好把力气用在刀刃上，也就是说怎样建立一个能与中央银行制衡的欧洲政府。”

我对这智慧的嘱咐完全同意，然而不幸的是，这些话还是成了一纸空文。

那天早晨，我匆忙地离开了财政部。

事实上，1989年4月27日，我要去为格里博瓦尔（Gribeauval）将军的牌匾揭幕，我让人将其置放在黎世留街43号的正面。1789年，也就是两百年以前，这个伟大的炮手在此牺牲。

军队和地方的领导及博斯（Bos）家族的人已经集聚在狭窄的人行道上了。一场突如其来的暴雨弄脏了我准备朗读的文本，公共汽车经过时也溅了我们一身泥水。值得庆幸的是，仪式之后的午饭很好吃。

*****

德洛尔的报告成为跨政府谈判的基础，最终我们在1992年2月达成了《马斯特里赫特条约》。

有时候我们会指责这项报告回避了联盟成员国之间必不可少的经济协调问题。事实上，文件强调了这种协调的重要性，但是委员会负责对联盟的货币政策做出建议而不是在经济架构上做出的。

不管怎样，之后的历史充分地表明了源于这次谈判协议的稳定性和增长性都是完全不够的。人们对经济和谐目标的意识下降了（重在名义赤字和公共债务，而没有考虑结构改革）。甚至在这一领域，法国和德国认为自己在2003年被免除了债务挺好的，但这在国际金融危机爆发后开了偏离轨道的先河，并让2009—2010年的紧张局势升级。

在一个货币联盟内，游戏规则包括各国采取一致和协同的经济政

策。如果就像2000年到2009年发生的事那样，一些国家在竞争力上不一致并且积累了一些赤字。总有一天市场会做出反应，让其债务的利率越来越高，以此对其制裁。这就是2009—2010年发生的希腊危机、爱尔兰危机、西班牙危机、葡萄牙危机和意大利危机。货币联盟不是免费的午餐，它需要有一致的预算规则、结构规则。

另外，同样需要理解的是，因为货币政策的单一性，又因为在通货膨胀率不一的整体中利率的单一性，这种一致（指一致的预算规则、结构规则）的必要性增加了。事实上欧洲中央银行的通货膨胀率是一种平均值，这个平均值不一定适用于那些通货膨胀率与平均值相差太多的国家。弥补这种不足的手段就是设立一些补偿性政策，这些政策会限制一些国家的信贷。同时，这些国家的货币激增会威胁或鼓励一些通货膨胀率低于平均水平的国家的内需发展。这就是我们所称的有区别的宏观经济管理。

*****

市场远远没有被马斯特里赫特计划的成功说服，在1992年6月丹麦全民公决的否定后，投机行为一发不可收拾。欧洲做出了反应，在9月14日它宣布对货币兑换比值进行一次调整，包括将英镑和里拉贬值，使德国的贴现率下浮半个百分点。

但是，在做出这项调整的第二天，对英镑、里拉和瑞典克朗的投机行为再次开始。英镑和里拉必须退出欧洲货币体系，之后是比塞塔、埃斯库多和爱尔兰英镑。1992年9月16日是著名的“黑色星期三”，英镑从欧洲货币体系的退出尤其折磨人，但为英国在将来保持其货币的独立性做出了保障。英国财政大臣拉蒙（Lamont）之前诚实地打出了欧洲货币合作这张牌，但他在这件事上经历了一次严酷而屈辱的体验（一天之内损失了二百八十亿美元的储备金）。

另外，德意志联邦银行董事长施莱辛格（Schlesinger）先生催发了9

月16日的投机大潮，因为他发表了一些关于更大规模的货币兑换比值调整的必要性的不慎言论（也就是说，按照我们的理解，包括英镑），我们当时只是说货币兑换比值调整仅限于里拉。

1992年9月危机

我不会陈述1992—1993年危机的细节（需要以小时为单位来陈述这件事情）。

我只是想说说我的一些个人记录。

经济与财政部长米歇尔·萨潘（Michel Sapin），他的合伙人和我一起在1992年9月18日飞往华盛顿参加年度会议。

未来充满威胁。在前两天我们失去了150亿美元的储备金，而全民公投的前景是不确定的。我们满怀忧虑地飞越了大西洋，在加拿大纽芬兰岛中途停靠后，晚上11点到达了华盛顿。

第二天在华盛顿召开的头几次会议给了我“超现实主义”的印象。在9月19日的G7峰会上美国财政部部长布雷迪先生长篇大论地发言，他认为在一个主要成员国遭受统一的大规模冲击的区域内采用平价固定的体制是不可能的。格林斯潘先生以一种博学的口吻解释道，当投机的日子确定在一个与法国全民公投如此相近的日期的时候，法国不可能抵御其利率的上涨，甚至三天内的2000%都是不够的。好像我们没有意识到似的！但是似乎没有任何人抓住了事情的关键：欧洲货币体系是继续或是终结。

9月20日星期天下午，我们得知了法国全民公投通过马斯特里赫特

计划。失望相对于放松占了上风。第二天，外汇市场没有表现出任何信服的迹象。外汇又开始大规模流出了。

21日，我们花了大半天与德国的同事讨论，没有结果。我提议巴黎提升汇率，法兰克福降低利率，对需要离开欧洲货币体系的货币进行兑换比值调整。这些观点都没有被接受。德国对降低汇率的所有承诺都撞了墙。

9月22日，这一天没有开好头。

萨潘先生和我回到巴黎，让国库总长让 - 克洛德·特里歇[注]与德国人商讨联合公报事宜。

9月22日、23日法国代表团和德国代表团在华盛顿召开的会议简直是个悲剧。

总体上，根据后来别人给我做的报告，德意志联邦银行董事长的观点如下：

——法郎遭到了攻击；

——法国自己应该有所反应，要么提高利率，要么将货币贬值；

——德意志联邦银行不能无限地为法国外汇储备的流出提供资金，法国防止通货膨胀政策的成功存在风险。

对于这些论点，以下观点做了反驳：

——与英镑或者里拉发生的事情相反，这里没有任何“法郎的问题”，法郎的基本指数是健康的，相对于那两种货币法郎是有竞争力的；

——所有关于法郎贬值的提议都是没有根据的，因此是被排除在外

的；

——法国的利率已经很高，如果有必要，会将利率提高；

——德国需要履行欧洲货币体系条约，该条约规定当浮动幅度达到一定程度的时候，德国需要无限干预。

最终，归功于让 - 克洛德·特里歇的斗争和德国部长维格（Waigel）先生、德意志联邦银行副董事长提梅耶（Tietmayer）先生、伊斯（Issing）先生的合作，两个代表团在联合公报上达成了一致。这个重要的文本再次肯定了两国当下中心汇率的合理性，保持中心汇率以及要维持现在的平价的必要性。

另外，法国在五天内将退休金率提升了2.5个百分点（达到13%）。德国方面，给予了我们一项100亿德国马克（总额为290亿）互惠信贷的新便利。但是德意志联邦银行董事长严肃警告两个代表团，对利率差额的援助——原则上不限——限于100亿美元，以避免德国无法控制流动性过剩和通货膨胀。

在9月22日我们出发前往纽约的时候，外汇流出达到了90亿美元。9月23日星期三，科尔总理在巴黎访问了密特朗总统。在法德公告发布后，市场好转了。我们让汇率一天天上涨到了19%，这是十分惊人的。法郎的汇率开始稳定。

但这只是一次短暂的喘息。事实上，投机活动马上又开始了，介入也在增加。我们的负外汇储备达到了将近150亿美元……

一次在贝雷格瓦总理家的战略性会议上——戏剧性会议——所有的假说都被一一研究了。

但是第二天，也就是9月24日，市场平静下来，我们开始大量购回德国马克。

好日子接踵而至。

对法郎的不利操作逐渐松动（因为法国和德国之间利率的不同，这些操作对它们来说代价很高），在几个星期内，法兰西银行对德意志联邦银行的大量借款被完全还清了（总额相当于170亿美元）。我仍然记得10月21日我向德意志联邦银行行长写信时的愉悦心情，我对他的帮助表示感谢，并告知他两大货币发行机构之间的金融审计情况。

我需要向在这戏剧性的两周中具有团队精神的法国代表团致敬。米歇尔·萨潘有着不可动摇的冷静性格，让 - 克洛德·特里歇有着惊人的决心。我还要向法兰西银行致敬：外汇处的菲利普·拉加耶特、罗伯特·雷蒙（Robert Raymond）、弗朗西斯·卡帕勒拉（Francis Cappanera）、安德鲁·罗伯特（André Robert）、让 - 保罗·热度（Jean-Paul Rdouin），还有后来在1992年成为法兰西银行副行长的艾尔维·昂鲁（Hervé Hannoun），这些人都表现了他们的很高职业素养。

1992年12月危机

但是，在11月的短暂平静后，1992年12月，危机卷土重来，而且危机时间接近来年春天的议会选举。

我犹豫是否去做这样一次旅行，因为时间预计很长。阿根廷总统和我的朋友财政部长多明戈·卡瓦罗邀请我去布宜诺斯艾利斯接受骑士勋章。

最终，为了不给人一种非常危险的感觉，我于12月14日飞去了阿根廷。第二天，市场又不稳定了。

在布宜诺斯艾利斯的官方仪式、晚宴和新闻发布会的间隙，我的电话不断。法国和德国间的贸易与法兰西银行的介入都翻了倍（仅12月17日一天就是30亿美元）。

在电话中，我提议巴黎提高汇率。贝雷格瓦总理表现得很坚决，对我表示支持。但是财政部却是犹豫的。我联系了吉斯卡尔·德斯坦先生，他在12月18日星期五的《回声报》上表达了对我们维护法郎政策的完全认同。巴拉杜尔先生也表达了相同意见。事实上我们需要向市场表明，法国所有的政治力量在这一议题上观点都是一致的。在这一个星期内，我们花掉了近90亿美元，我们的净外汇储备下滑到了44亿美元。

12月19日早晨我回到巴黎。我和萨潘先生将在12月21日星期一于慕尼黑与德国同事会面，在此次会面前，我与萨潘先生结束了这项战略。

我们在维格先生、施莱辛格先生、科勒（Kohler）先生（财政部国务大臣）和提梅耶先生面前坚持主张危机已蔓延到系统层面，该层面已经远远超越了法郎的问题，已成为了经济和货币联盟的问题。

在这些讨论中，德意志联邦银行行长指出，如果不能排除利率降低的可能性，现在最让人担心的是M3的过大扩张，而德国对法郎的支持促进了这一扩张。因此，寄希望于德意志联邦银行委员会的快速行动基本是不现实的。

我们最终就两家中央银行继续紧密合作的有期限的公报达成了一致，德意志联邦银行庆幸法国的利率增长了。

公报在元旦后，也就是1993年1月5日发布了，之后是短暂的平静。

第二天，卡洛·钱皮给我打了电话："你们的战斗真是好样的！我支持你们。你们一定会赢的。这是欧洲的命运使然。"

1993年3月，社会党经历了一次严重的选举失败，爱德华·巴拉杜尔

被任名为总理。

埃德蒙·阿尔方戴利（Edmond Alphandery）是一位让人信服的欧洲货币主义经济学家，之后他成为财政部长。我跟他建立起了极强的信任关系，这种信任关系转变成了一种从未中断的友谊。

他做出了《马斯特里赫特条约》中需要做出的决定，这些决定事关法兰西银行的新身份，尤其是法兰西银行的独立性问题。他跟他的合伙人有了一些小困难，但是所有的困难都被恰当地解决了。

财政部长在广播中发表了一些不慎的言论，他想促使德国人降低汇率以促进法国经济的复苏。市场开始怀疑法德货币轴心的稳定性，而维格先生通过一份强硬的公告驳斥了法国财政部长的声明。

1993年重新开始的投机

在德国，相似的情节反复上演，压力又大了起来。

压力如此大以致事情变得难以控制：各中央银行的借贷部门已经没有了一致的措施。因为全世界的资本都在让法郎贬值。非常住居民在借出法郎（在1970—1980年期间外汇管制破除后，就得到了允许）之后立刻将法郎换为德国马克，等待期望中的货币兑换比值调整引起的升值。利率的差别基本不能阻止这些行为。如果我们提高利率，我们的经济就会放缓，而且没有通货膨胀反倒会起到反作用。8月2日，我们让法郎达到它的最低点之后在布鲁塞尔开了会。法国代表收到的基本指示是从德国人那儿得到足够的升值承诺。但是情况很快表明，可预期的货币兑换比值调整的规模不足以说服周一早晨的市场。我给总理打电话，争取到了对战略的改变。为了稳定市场，我觉得不是要调整货币兑换比值，而

是要极大地扩大欧共体内的浮动幅度，我认为需要20%。通过晚上的讨论，我们协商为15%。

这是一个有风险的选择。但是它被这样一种事实证明是正确的，那就是法郎的“基本指数”是健康的。通货膨胀被控制下来了，没有任何出口公司要求我们的货币贬值。事实上，法国的通货膨胀率在1992年年末与德国的通货膨胀率相同甚至更低。之后由于汇率的固定，法国产品的竞争力好转起来。在这一基础上，星期一早晨的开市再度平静。法郎马上找到了相对于德国马克的中心位置。证券经纪人放松了他们的立场，资金回流，法兰西银行非常快地还清了对德意志联邦银行的借款。

德国的组合政策（德国实行强度很大的货币紧缩政策以抵消统一后对民主德国大规模的预算划拨造成的通货膨胀）给一些像法国这样的国家带来了巨大损失，法国经济增长乏力，又存在通货膨胀，这些都说明法国需要紧缩货币政策。

这就是欧洲货币体系“不对称”的后果。在这个体系中，拥有最强势货币的国家事实上可以向其他成员强加自己的货币政策，而法国虽然经常将这一点揭露出来，但也是无济于事的。

*****

我刚刚描述了1992—1993年危机的戏剧性特征，这次危机的特点之一是，这是一场纯粹的投机危机。所有经济学家都认为在那个时期法郎和德国马克有着健康的平价。但是对于证券经纪人来说，反对下一个遭受冷遇的货币是具有诱惑力的。我们会借出问题货币（法郎），[注]我们立即将其兑换为德国马克，然后静静地等待周末的贬值，以拿着升值的德国马克赚取巨大的利润。外汇管制的破除、银行外围所有监管的缺位以及数年的放松管制造成了以上结果。这一切都发生在以不停发行货币为特征的“国际无体系”中。

*****

市场重回平静，我在1993年8月去庇卡底彻彻底底地度了个假。

我需要阅读亨利·德·吕帕克（Henri de Lubac）最重要的作品，1992年我接替他进入了法兰西人文院。我还需要写出一份“概述”，也就是我几个月后要在法兰西人文院宣读的颂歌。

8月末，概述准备完毕，并得到了研究吕帕克的专家米歇尔·撒勒斯（Michel Sales）的帮助。

在法兰西银行的七年间，在工作上我只有危机。

但是也不时有巨大的欢乐。1992年6月，洛荷和约翰·佩提（John Petty）结婚了，他是一位年轻的阿根廷建筑师，我们爱他如子，对他非常满意。我们与法国的朋友和布宜诺斯艾利斯的朋友在博韦勒的庆祝让人难以忘怀。

*****

各中央银行的行长之间也有诸多接触，甚至建立起了友谊。

按照老传统，我们希望法国和墨西哥的货币发行机构的负责人能在每年交替访问。这就是为什么我们与曼斯拉（Mancera）家族建立起了持久的友谊。他们带我们游览了在哥伦布发现新大陆前的遗址，以及一些像瓦哈卡和莫雷利亚这样美丽的殖民城市，莫雷利亚是有着巨大巴洛克教堂的玫瑰之城。我和弗朗士希望能给他们相同的美好感受，带他们游览了阿尔萨斯、波尔多、蔚蓝海岸和庇卡底。

博韦勒就像情人一样吸引着我的同事。英国银行、意大利银行、奥地利银行、爱尔兰银行、捷克银行、冰岛银行甚至是日本银行的总裁都来这里住过。住田先生被邀一大早在森林里听狩猎仆人的“报告”，这是

一次由德·洛特施尔德（de Rothschild）夫人组织的在贡比涅的围猎。这对他来说是一次非常难忘的经历。

我不会再谈论每月在巴塞尔举行的会议。星期天下午我们会去国际结算银行吃晚餐。第二天会召开总裁间的会议，星期二我们回国。这些会面，如同瑞士钟表那样准时，它们既有真正的职业价值，同时也搭建起了我们之间的友好关系。

*****

1993年秋天，我离开了法兰西银行，去领导欧洲复兴开发银行，其总部在伦敦。

---

1. 米歇尔·康德苏出生于1933年，曾经是国库的总长（1982—1984），之后是法兰西银行的行长（1984—1987）。他担任了10多年的国际货币基金组织总裁（1987—2000）。因为其对社会的远见，被特别任命为公正与和平罗马教皇委员会成员，2000—2007年的法国社会星期组织的主席。

2. 他曾是阿布维尔和博比尼的预审法官，是法国最高法院公民投票顾问，圣康坦、瓦讷、埃夫勒、图卢兹最高法院院长，卡宴上诉法院的首任院长。

3. 在这种情况下，我当时写下："我们生活在一个市场互相渗透的世界，一个金融工具繁多的世界，一个介入市价、介入利率变动机会繁多的世界，一个信息技术能让每时每刻的投机和运动成为可能的世界，一个资金流动没有边界的世界……在一个如此震荡的世界经济中，我们不能再满足于经济政策和货币政策上的不完全一致。"

4. 菲利普·拉加耶特在冲突初期被工会绑架了，我请求共和国保安部队分遣队施救才把他解救出来。

5. 米歇尔·克罗兹："负责人喜欢讨论原则，而不是事实，他们尤其会反驳收到的意见。"该引言出自1980年对同事的调查。

6. 1973年1月3日法令。

7. 我对辞职的可能性如此敏感，以至于我在法兰西银行任职期间租下了一间根本用不到的公寓，而银行给我们提供了一间豪华的公寓。但是我觉得，到辞职的那天，最好有这么一个落脚点，如果没有，我的决心可能就没那么坚定了。

8. 马克·魏叶诺出生于1928年，财政稽查员，1960年进入国库司。他曾是国际货币基金组织理事会的成员。1977年他成为法国兴业银行的总经理，之后成为董事长。自1997年

开始，他成为这家银行的荣誉董事长。

9. 让-克洛德·特里歇出生于1942年，是毕业于矿业学院的工程师，之后进入了国家行政学院。1978年，他成为爱丽舍宫瓦莱里·吉斯卡尔·德斯坦办公厅的技术顾问。1986年，他成为爱德华·巴拉杜尔办公厅的主任，财政部长。1987年至1993年，他担任国库总长。1993年，他担任法兰西银行的行长。2003年至2011年，他任欧洲中央银行董事长。

10. 20世纪70年代，法国银行是禁止向非常住居民借贷法郎的，这对外汇管制很有效。但是在90年代，这类措施被认为是难以理解的。管制的放宽从那时就开始了……

第九章

东欧国家：欧洲复兴开发银行为其转变服务



在1993年10月去欧洲复兴开发银行任职之前的几年，我作为国际货币基金组织的总裁和法兰西银行的行长对东欧国家产生了兴趣。我首先要讲讲这些回忆。

波罗的海的黄金

20世纪30年代，立陶宛和拉脱维亚的中央银行曾在法兰西银行（还有一些其他机构，比如英格兰银行、纽约美联储……）存储了一些黄

金。它们的意图是在纳粹主义的威胁不断上升的情况下，最大可能地保留一些储备。

1940年，这些黄金和法兰西银行的其他储备一起被撤到了非洲（塞内加尔的蒂艾斯），以免它们在1940—1945年德国占领法国期间落入德国人之手。

虽然说德国人和苏联人无数次要求法兰西银行“归还”这笔钱。但是法兰西银行就像从未收到这些请求似的，认为只有原本的储户才可以取出这些存款。这一点上法国和英国是不同的，英国使用了波罗的海的黄金以解决与苏联的诉讼，但英国始终拒绝承认苏联吞并波罗的海地区的国家。

在很多年里，我们不再谈“波罗的海的黄金”，当我在1980年年末第一次参观法兰西银行地下室时，注意到一个木制箱子上用军士长羽毛笔标记的“波罗的海的黄金”字样。

在1989年柏林墙倒塌后，1990年3月11日立陶宛宣布独立，5月4日拉脱维亚宣布独立，90%的立陶宛人在5月5日宣布独立。但是苏联人不同意，他们在1991年1月对维尔纽斯进行了血腥的军事干预（13人死亡）。

在波罗的海地区国家宣布独立的506天后，莫斯科才承认它们的独立（1991年9月6日），并与之签订了协议，它们已经被占领了五十年。

1991年9月12日，也就是还不到一个星期，法兰西银行就着手向立陶宛归还它在其保险箱里存放的黄金。最开始时法兰西银行就已经告诉波罗的海国家的年轻政权者，他们可以随时支配黄金。1991年9月17日这项仪式在巴黎举行，当时立陶宛甚至还没有加入联合国，我将黄金交还给了立陶宛银行的总裁巴尔蒂斯先生。

我提议在1991年10月3日拜访立陶宛当局。

我在维尔纽斯见到了国家首脑兰茨贝吉斯先生，他在独立运动中扮演了历史性角色，我还见到了中央银行的总裁。我的访问仍旧是在被近期发生的事情影响下进行的（一些沙袋隐藏在宫殿的墙中……）。[注]

匈牙利加入国际货币基金组织

1981年秋天，匈牙利敲响了国际货币基金组织的大门。

数年来，这个国家延续着相对自由的经济政策。但是它在国际市场上欠了很多债。中央银行的副总裁菲柯特（Fekete）先生在这一领域做了杰出的工作，贡献了不少智慧。

为了避免错误，在紧急情况下，匈牙利政府决心向国际货币基金组织呈递加入申请。在惯例的谈判后，1982年5月，匈牙利获准加入国际货币基金组织。

苏联在这件事上的态度是什么样的呢？官方的说法是布达佩斯政府在没有得到苏联允许的情况下，进行了单边行动。但是，根据另一种说法，苏联不希望社会主义阵营的国家成为债务危机的中心，于是对匈牙利加入国际货币基金组织表示了同意，至少是默许。不管怎样，国际货币基金组织在1982年12月给匈牙利提供了诸多经济振兴的措施。[注]

波兰和国际货币基金组织

1950年，波兰在苏联的压力下退出了国际货币基金组织，[注]直到1986年6月，波兰才重新加入了该组织。

但是从20世纪50年代起，事情发生了变化，就像我刚刚提及的匈牙利加入国际货币基金组织一样。

从20世纪50年代末开始，波兰的高级官员和国际货币基金组织就有了一些零星的对话，那个时期，哥穆尔卡政府正进行着一些经济改革。

20世纪70年代末，当盖莱克（Gierek）掌权后，华沙对国际货币基金组织的兴趣越来越大。突然，波兰与美国的外交关系好转了。波兰公共银行的外债（这些债务曾经资助过工业投资，它们因为经济危机和1980年利率的上涨变得更加具有风险性）开始成为波兰的一个真正的问题。

在这样的经济和财政背景下，1980年的罢工爆发了，人民越来越支持团结工会及其领导人莱赫·瓦文萨（Lech Walesa）。

就在这时候，我被梵蒂冈邀请去单独拜访若望·保禄二世。那是1981年2月7日的罗马，就在教皇于5月13日被袭击前不久。5月13日教皇被一名土耳其恐怖分子莫梅特·阿里·阿加（Mehmet Ali Agca）枪击。梵蒂冈的招待很热情。

为了向教皇表明国际货币基金组织不仅仅是一个大的金融组织，也关心着世界上最穷困的国家，我觉得我们应该对最穷困国家，尤其是对非洲国家做出的援助做一个展示。

教皇专注地听着我说的话。时间过得很快。当我谈完最贫穷国家的主题后，他的眼神闪烁着火花，对我说："我们现在能不能讲讲波兰？"

我于是讲了那个时候正在进行的波兰进入国际货币基金组织的谈判。我们都知道若望·保禄二世在1980年夏天公开表示支持莱赫·瓦文萨

和团结工会。坐在我面前的人深深地关切着自己国家的民主转型。因为这样，他在波兰转型中起到了一定影响。

在这次难忘的拜访后，波兰与国际货币基金组织的谈判仍然继续，但是在1981年12月13日，在雅鲁泽尔斯基（Jaruzelski）将军刚刚颁布戒严令后，谈判突然中断了。

苏联和波兰政府希望停止1980年8月正式开始的民主运动。

由阿兰·维特姆领导的国际货币基金组织需要在当天的困难条件下，紧急离开华沙。在极度寒冷的天气中，撤离时间超过四天。

波兰又等了四年半才加入了国际货币基金组织。在这些年间我去了华沙。我记得一次与雅鲁泽尔斯基将军的会面。他看起来很生气，眼神在厚重的眼镜片后躲躲闪闪。他采取了一种防卫型的态度："1981年12月我做的决定对于波兰来说是损失最小的决定。"

1986年10月，谈判达成了一致：波兰加入了国际货币基金组织理事会，当时理事会已经包括了希腊、马耳他和葡萄牙。

之后，就是1989年4月的选举和团结工会的胜利。莱谢克·巴尔采罗维奇（Leszek Balcerowicz）成为副总理和财政部长。于是事情发生了我们之后所看到的大逆转。

法兰西银行研讨会

在我访问维尔纽斯之后不久，1991年11月，我们为苏联国家中央银行的总裁在法兰西银行召开了一次为期一周的研讨会（使用法语和俄语），讨论之前参与卢布区国家的货币关系，中心问题是"是否应该保

持一个围绕卢布的货币联盟，或者说将该区域解体更好”？

问题没有得到明确的答复。但是我们注意到拉脱维亚的代表坚决反对建立在卢布之上的一切货币区域形式。其他共和国的代表，尤其是乌克兰的代表对提出的问题毫无准备。在我看来，这与他们的犹豫态度是一致的。

在那个时期开启了关于苏联的谈判。在谈判期间，米哈伊尔·谢尔盖耶维奇·戈尔巴乔夫坚持保持一种联邦的结构。我们知道他不会打赢鲍里斯·尼古拉耶维奇·叶利钦的。1991年12月8日，苏联解体了，独联体成立。

在法兰西银行研讨会之际，也就是立陶宛收回黄金的两个月后，拉脱维亚银行的总裁艾纳尔斯·瑞普斯（Einars Repse）先生，在一个感人的仪式上收回了自己国家的黄金。

艾纳尔斯·瑞普斯说了这么一些话：“我觉得自己就像一个儿子，在父亲去世多年后，被召回接受他的遗产。在战争时期和占领时期的夜晚，有一根线牵住了我和父亲——回忆和希望的线，是你们一直保存着这根线。”

在这次研讨会期间，我认识了俄罗斯联邦新中央银行的第一任总裁乔治·马蒂乌科西内。他是一位苏联时期在莫斯科的一个国际关系研究院低调工作的经济学家。

马蒂乌科西内智慧、精神独立，他的幽默具有感染力。他被指派了一项“不可能完成的任务”：这个国家在超过60年的时间里，货币只是用来支付计划交易的手段，计划规定了交易数量和价值，任务就是要在这样一个国家创造一种货币。怎样让这种由行政部门发行的记账单位转变为一种真正的货币，而这种货币的价格由供需决定？

怎样保证卢布的内部和外部稳定，怎样保证银行界和金融界的稳定？

尤其在这样一个体系崩溃的时刻，国家、地方行政区域、国企对俄罗斯中央银行的要求是非常多的。这就是勇敢而意识清醒的马蒂乌科西内先生所做的事情。最高苏维埃的主席哈斯布拉托夫㊟拥有着强大的政治影响力，他保护着马蒂乌科西内，马蒂乌科西内因而抵抗着旧势力。但是，到了1992年6月，保护者和被保护者都消失了。㊟苏联强大而不可撼动的董事长维克多·格拉斯切克（Victor Gerashchenko）重新执掌了俄罗斯中央银行。

北欧商业银行

差不多在这个时期，美国以G7老大的名义向G7施压，让苏联外贸银行的各欧洲支行破产，苏联外贸银行的资产由中央银行掌握。这些支行曾经在欧洲美元市场上欣欣向荣，但是自从苏联解体后，它们经历了一些财务困难，这些支行的破产是美国的外交政策所希望看到的。法国的支行是北欧商业银行。按照我的理解，由贝西（Bercy）口头传达的G7指令是对该机构绝不支持。

这显然是不可接受的。如何能放任一个建立在巴黎，有着法国人存款的法国银行倒闭呢？而我作为总裁的职责便是保证金融的稳定。

于是我决定按照法律和理智行事。我与股东（俄罗斯银行）谈判，让它能加强支行自身的资金稳定，它也这样做了，并采取一些必要的措施保证银行的现金需求。在资本调整后，秩序得到恢复，我很高兴在这件事上与我的同行马蒂乌科西内一起共事。我们建立起了友谊，我们的关系一直延续到了今天。几年前我们一起走遍了阿尔泰山，在他的西伯

利亚别墅度过了美好的假期。我们每年都会在巴黎见个面。

在法兰西研讨会期间，他对我说："请允许我明天缺席。我必须去圣-热纳维耶芙-德斯-波瓦（Sainte-Genevieve-des-Bois）墓地冥想。我们对那些曾在巴黎寻求庇护的俄国人欠下了恩情债。他们让俄罗斯的传统、文化和精神生生不息。正是因为他们，我们历史的线才没有被彻底斩断。"

欧洲复兴开发银行的重组

当我在1993年10月的一天一个人（没有合伙人，也没有"办公室"）到达伦敦主教门酒店的时候，我发现了一家完全处在混乱之中的银行。

伦敦报界一天天披露的"丑闻"，让雅克·阿塔利（Jacques Attali）行长在1993年6月辞职。

被揭露出来的错误行为损害了银行的形象，损毁了工作人员的士气。媒体主导的观点是，欧洲复兴开发银行会更多地关心它自己的开支而不是成员国的开支。

不管有多么夸张，有时，一些过于简单化的断言，让我们必须立刻彻底改变欧洲复兴开发银行的形象。

我负责了这件事。

首先必须压缩总体开支，采取一些极端性和象征性的措施。

我在到任的当天取消了美食餐厅（银行给予了其巨大的津贴，只招待理事会成员和高层人员）。同时结束了一些有争议的聘用。

因此，经济研究部门人员减半（事实上，各国家的宏观经济研究与其他国际组织共雇用了两倍的人手，而那些工作我们自己就可以完成）。这些人员的减少腾出了租用的两层楼。这项措施不仅仅让预算大幅减少了（我们在主教门酒店的租金很高，所有对场所的压缩都是有利的），还让我们的员工、股东和外界清楚我们的思想发生了转变。

在同样的精神指导下，乘坐飞机出差全部换成了经济舱（除了需要跨越大洋的飞行）。同样，董事长不再有“办公室”，他直接与副董事长和经理一起工作。我离开了董事长的宽敞办公室，在一个像家的地方和我的同事一起工作。

雅克·阿塔利曾经想出一个好的点子。欧洲复兴开发银行的员工既由国际员工（来自世界银行、亚洲发展银行、国际金融公司等）组成，又由总体上素质极高的私营银行家组成。

欧洲复兴开发银行有一张王牌：它可以用资本投资（这对于启动创业型公司和加强中小型企业是必不可少的）并且批准贷款。这种二元性可能是危险的（在困难时期，在机构内部投资者和借贷者之间可能会有冲突），但它给银行注入一种出色的介入力量。

但是结构上的不足可能会让整个银行瘫痪：这便是公共部门［交给了马里奥·萨尔奇奈利（Mario Sarcinelli）］和私营部门［交给了罗恩·弗里曼（Ron Freeman）］的分离。我从第一天就发现了：每个负责人自然会去寻求赚更多的钱。这种双头政治的风险使一些“公共部门”的杰出银行家会去扩展他们自己的领域，然而就我看来，中心思想应该是引导我们的机构帮助那些过于受制于计划经济的经济体向市场经济转变，并让私营公司重生。

因此，我将两个“副董事长”的职位合并，并把这个位置交给了罗恩·弗里曼。这个选择是正确的，我从未后悔，即使放弃副董事长萨尔奇奈利让我与意大利政府之间有了一些问题。

结构障碍已经剔除，节俭思想从此成为银行的主导思想，但还需要解决一个问题：怎样实现欧洲复兴开发银行金融平衡？将经营赤字置之不顾或者依靠股东来弥补这些赤字，这是不可能的。银行需要有能力自己展翅飞翔。

为了达到这一目的，我们需要增加业务额，并且只保留那些健康且可能产生足够收益的交易，才能保证回报。

但是我们遇到了一个基本的问题。一些差不多有收益的交易不能被系统性地分离，如果这些交易与银行的使命相一致。尤其这里涉及的是一些对边远国家和难以接触的国家的中小型企业的小笔投资。

解决这个问题的唯一方式是拥有能知晓每个项目投资回报的测量工具。这样就有可能决定总体收益的水平，可以让银行建立充分的储备金以保证这个项目的未来，并且有预见性地限定收益少的业务，同时精准地实现该"交易"的目的。

因此必须要有一个善于分析且分析精准的会计部门，以了解每个项目交易的成本与效率的关系。

因此，我要求克洛德·佩罗（他几年前帮我准备过法兰西银行的事业计划）将他的经验拿来做贡献。罗恩·弗里曼（他对交易的计算有一种天赋）、德国副总统乔吉姆·杨克（Joachim Jahnke）和其同胞阿吉姆·冯·赫尼兹（Achim von Heinitz）也参加了此项工作，他们完成得非常好。

我们设置了一种时间表格体系，让每位合伙人每周都要在上面记录他们在自己负责的不同项目上所花的时间。这个体系是透明、集中且真实的，因为所有人都知道这个体系。这样就可以计算每次交易和每位银行家的收益和损失。

年终，我们会根据在每个国家的不同类型投资的利益，并兼顾银行的使命来制定银行的战略。

秋天的时候，我会花两天时间主持一次总结会议，每个团队和国家负责人都参加这次会议。对成本和收益明确的了解甚至可以让银行根据被股东制止的战略来决定活动的方向。

这个体系还有一个好处，那就是它奠定了一个清晰且透明的分配员工奖金的基础。

同时，我们扩充了欧洲复兴开发银行的地方代表。事实上，我们不是在伦敦而是在现场真正开始了这些项目。我们需要给这些岗位配备知悉情况的银行家而不是一些“全科医生”。这项转变进行得很顺利，以至于银行家团队的大部分最终落定在交易所在国。

我在这里想讲讲对程序的简化，这大大提高了我们的工作效率。

与其完全地重现与合作投资者的复杂合同，对于我来说，不如与所谓“多重项目”框架性协议的大集团谈判更有效。随着个体交易的进行，这样可以简化程序。

这些改革花费了巨大的工作精力，也多亏了这些改革，我们重新启动了银行业务，强化了它的基础，保证了它的易操作性。

在第一年获得的成果面前，曾在1993年否决预算借款的美国国会，重新开始付款。

1996年，在索菲亚召开的全体大会中，成员国一致决定将欧洲复兴开发银行的资本翻倍，保证它有一个长久的未来。这不是一个“礼物”，而是一种承认，因为该银行开始赢利了，它既为业务国的利益而运转，也为股东的利益而运转（在最初的五年，60%的初始资本价值得到了担保）。

这次增加资本的决定标志了危机真正的结束：欧洲复兴开发银行不再是辩论、嘲笑和争论的议题。它重新找回了自己的信用。从那时起，所有人都会看到它的实用性和优势。我的继任者乐明瀚（Jean Lemierre）[注]很好地继承了正在推进的工作。

我和收益理事会有时会遇到一些困难，但是总体上来说，成果是丰硕的。一些人士非常优秀，比如美国的卡伦·谢普尔德（Karen Shepherd）、比利时的贝纳德·斯诺伊（Bernard Snoy）、英国的罗伯特·格拉姆-哈里森（Robert Graham-Harrison）、法国的帕特里克·摩尔达克（Patrick Mordacq）、俄罗斯的米克阿依尔·捷尔诺夫（Mikhail Jernov）、波兰的让·必勒克齐（Jan Bielecki）、欧盟的菲利普·佩提-劳伦（Philippe Petit-Laurent）、加拿大的约翰·克勒曼（John Coleman）、澳大利亚的艾利克斯·莫里斯（Alex Morris），在多数的会议中，我认真听取他们的意见。

我要多说一句，莫里佐·塞拉（Maurizio Serra）是负责意大利的副理事，是最了解中欧和俄语的人之一，在他丰富的文学和外交生涯中已经体现出来了。[注]

时不时，我会在外面为理事会组织为期两天的研讨会。我们会讨论一些战略问题，并且学会更好地了解对方。

圣彼得堡的年度大会

1994年，我们在圣彼得堡召开了集体大会。切尔诺梅尔金（Tchernomyrdine）总理作为主持人。他是一位稳重而富有经验的人，为会议的成功组织做出了贡献。在此次会议上，我们与圣彼得堡的市长阿纳托利·索布恰克（Anatoli Sobtchak）和他稳重的助手普京一起工

作。在几年前我以法兰西银行行长身份参加的一次会议上，阿纳托利·索布恰克对我说：“只要全体俄罗斯人民没有正式承认在苏联时期犯下的罪行，未来就没有一个自由而真实的俄罗斯。”

我钦佩这样一位有魅力却过早逝去的人物。他因为担任苏维埃议会一项任务的主席负责调查1989年4月“第比利斯血腥事件”而出名。我曾经看到过阿纳托利·索布恰克的报告：它展现出了独立的观点，可靠的调查方法，客观的精神和十足的勇气。

乌兹别克斯坦

1996年6月，我拜访了乌兹别克斯坦卡里莫夫（Karimov）总统。

总统热情地招待了我，我们一起谈项目。在谈话的最后，我提醒他，欧洲复兴开发银行按照规章制度是去促进成员国的民主。然而，我叹了口气说道，乌兹别克斯坦是一个一党制的国家，反对党受到了刁难。卡里莫夫先生是这样回答我的：“总裁先生，我需要跟您说您在项目的问题上比在政治的问题上更有说服力。乌兹别克斯坦是一个内陆国，恐怖主义给我们的边境施加了很大压力。然而我的首要目标就是保证同胞们的安全。有人跟我说您昨天晚上在没有保镖的情况下游览了塔什干。您既没有看到警察，也没有看到袭击。我觉得在目前的情况下，我将确保安全作为首要任务是正确的。”

我在短暂游览撒马尔罕之后回到了伦敦并将这段对话告知了理事会。在此期间，一些人得到了释放……

如果说要讲一个小故事，我记得卡里莫夫先生在我去过塔什干后访问了伦敦。乌兹别克斯坦总统对一整个大厅的大公司领导和英国投资基

金的领导发表了讲话。一位听众提出了如下问题：“您对自己国家的经济发表了一些自由而实用的观点，我们因此深受鼓舞。但是您是否能向我们保证，在长时间内，您能一直在这个位置上，保持这个标准呢？”卡里莫夫先生无法回答这个问题，只能做出这样一个保证：“这要看选举了……”

乌克兰

我在1994年至1996年去过多次乌克兰，在那里我与维克多·尤先科注建立了友谊，他在成为总统前是中央银行的总裁。

这是一位有很高文化素养、很有魅力的人。童年时期，他经历了自己国家所承受的不幸和暴力。他开着车一个村庄接一个村庄地行驶，向我讲述着他和他的家庭所经历的悲剧。他带我去看了基辅的拉夫拉（Lavra）修道院，他在国家进入紧张时期喜欢在那里冥想。我们在一条地下长廊中看到僧人的尸体被放在玻璃防水层下的棺材里，自中世纪起，他们的尸体一直完好无损。他还向我提及了切尔尼戈夫（Tchernigov）的魅力，那里的教堂没像基辅的教堂那样受到损毁，因为斯大林在基辅有着摧毁狂热和反宗教狂热。

维克多·尤先科几近成功地稳定了金融局势。他在这件事中表现出了勇气、毅力和智慧。

但是政策并没有得到延续。结构性改革虽然是必不可少的，却让人一等再等。在这种情况下，货币的稳定不足以重振经济。

我记得一位来自美国中西部的农民提出的完美计划，他爱上了乌克兰和一位乌克兰女人。主意很简单：给地区集体农庄的经营者种子、肥

料和必要的物资。因为预期回报的大大增长，对农业服务中心的投资将在三年到四年内分期还本。集体农庄的农民热情似火地签订了合同。我与尤先科先生一道参加了项目的揭牌仪式。在长长的宗教仪式中，一位大胡子东正教神父在冬日的寒风中唱着赞美诗，而面对着他的投资者却在全副武装的棉袄中冻僵了。

一切进行得都很顺利，粮食的收成与预期的一致。粮食被收进了谷仓。

但是整个事情的发展却在一项特殊的利益事件上卡了个壳：黑手党团体垄断了碳氢燃料的售卖。该项目是想以国际市场上最好的价格购买柴油。这种正常的部署让当地的工会并不满意。项目因此无法进行，地区政府没收了收益。虽然我去中央银行行长、各部长、总理，甚至是克林顿总统（我在他的一次出访中在基辅机场遇到了他）那里说明了情况，但也没有解决这件事情……

核能

核能事务是最棘手的事务之一。中欧继承了苏联重要的制造园区。一些核电站——比如立陶宛的伊格纳利纳核电站——与切尔诺贝利核电站的类型相同，因为安全的原因，这些核电站应该被立刻拆除，这给相关国家带来了巨大的能源和财政问题。归功于新的技术，其他的核电站设计理念更加先进，因而更加安全。比如斯洛伐克的莫霍夫采（Mochovce）核电站。但是非政府组织对我们的介入持敌意态度，奥地利的公共舆论尤其充满恶意。

我记得奥地利小学生的信件一车一车地给我送来，由维也纳任命的理事喜欢带着一种嘲讽的笑容亲自把这些信件送到我的办公室。人们反

对欧洲复兴开发银行对核能的一切介入，即使它只是限于去提高这些设施的安全性。

我自己对一些操作也是怀疑的。G7催促我在乌克兰建立两家新的核电站以鼓励这个国家加速关闭切尔诺贝利核电站。

这个项目的经济理由是侥幸的，它在之后一些年得到再支付的能力是存在疑问的。

事实上，这项操作与银行的身份是不符的，国际专题讨论小组的专家也肯定了这一点。共和国总统雅克·希拉克，甚至是当时的美国财政部副部长拉瑞·萨默斯（Larry Summers）[注]却尝试给我施加压力。我回答他们说欧洲复兴开发银行可以设想去了解这个项目甚至去资助这个项目，只要G7承担这个金融风险。但在当时，我们一直僵持着……

我们在核能领域承担的最重要的任务是对切尔诺贝利核电站的技术检查和之后的封壳建造。这项巨大的工作是由一个国际财团出资的。乔吉姆·杨克在这件事上表现了他高度的警惕性。

环境

环境是一件永远让人忧虑的事情，然而苏联政府对这个问题漠不关心。

在这一方面，我记得1997年3月我游览了格鲁吉亚，巨大的因古里河大坝的安全问题让人担忧。

借此机会，我见到了谢瓦尔德纳泽总统，面对无法理清的矛盾和东正教的主教伊利亚二世，这位国家首脑理性而坚定。他热情地接待了

我，表现了极高的素养。格鲁吉亚人从公元4世纪开始就是基督徒，自己任命主教，他们对于最近重新获得的独立感到很骄傲。

在这种情况下，我执意让建在格鲁吉亚西部的因古里河水电站的事务得到更进一步的处理。这个项目包括翻新涡轮机（涡轮机的一半已经不能使用）和加固大坝。这座巨大的苏联建筑（它的拱顶高达270米，当时位列世界第二）在建成将近20年后，开始出现一些故障，这很可能对山谷里的居民和环境造成严重的后果。

格鲁吉亚和正在争取独立的阿布哈兹省的边境是问题所在，这条边境线清晰地越过了大坝和电站。大坝建在格鲁吉亚，涡轮机在阿布哈兹的土地上。然而，不可能将该项目的两个元素分开，而且工程不能在一片战争区域上进行。

我尝试能摆脱这个困境，于是组织了一次格鲁吉亚政府和俄罗斯驻第比利斯大使的会面。我大体上对他们说了这么些话：“为什么不休战，让工程的区域成为非军事区？这样，我们就可以施工了，并且可以修复该地区的供电，同时加强大坝的安全性。”

但是我的提议没有得到任何回音。毫无疑问，我低估了地区对立的严重性及俄罗斯和格鲁吉亚在高加索地区分裂运动问题上和解的困难程度。注

节约能源

节约能源在争取一个更好的环境的斗争中处于中心位置。

与其集中力量建设新的电站，还不如提高现有设备的能源生产效

率。一些目的在于提高大型建筑群（部委、社会建筑、医院……）锅炉功率的相对较少的投资可能节约出更多能源。

这些节约的能源带来的收益可以在三四年内分期抵偿投资。我们的同胞贝尔纳德·亚美（Bernard Jamet）在石油冲击后，在信托局成功应用了这些技术，他也被欧洲复兴开发银行吸收实施这项战略。这是我们行动中无可置疑的成功。

*****

另外，我们与赛波雷斯（Siparex）进行了合作，这家公司的企业精神和经验让我们受益颇多，而之后我们在斯摩棱斯克和罗斯托夫创建了投资基金。

一些像斯陶（Sitall）和格洛丽亚牛仔（Gloria Jeans）这样的公司也取得了极大的成功。

*****

总体而言，我在欧洲复兴开发银行的四年得到了些什么呢？

首先，这是一次振奋人心的冒险。我从未做过这样一家公司的领导，在这里，不仅仅经营的账目要归我管，制定行为规范也是我的职责。我很高兴能以理性的方式进行领导。因为改革，银行受到了刺激，有了反应。

其次，这里有着非同一般的团队。罗恩·弗里曼，我的左膀右臂，是一位杰出的副董事长，总是想出一些新的交易模式。他会英语和法语两种语言，有着迷人的幽默感。主要的工作都是由他完成的。我们取长补短，结下了深厚的友谊。尼克·斯特恩（Nick Stern）是一位有着巨大贡献的经济学家，他慷慨而谦逊，负责研究工作。他完成了一项壮举：让所在的部门与执行委员会和有交易往来的银行家直接对接。尼克认

为，不应该在“背景”里做宏观经济学，为了做到真正有效，需要思索项目经济，给银行家一片具体分析的土地，分析这些交易在过渡中的优势与劣势。巴特·勒·勃朗（Bart Le Blanc）是一位杰出的金融经理，可以用一种罕见的准确判断力去理解并管理方案的正面和负面。约翰·泰勒（John Taylor）是我们的法律顾问，总是能提出好建议，他稳重而经验丰富，参加了执行委员会和理事会。他总能非常清晰地说出法律条文。盖伊·德·赛里耶斯（Guy de Selliers），聪慧而富有想法，尤其是他帮我完成了一个资助企业管理干部培训的项目。诺瑞恩·多乐（Noreen Doyle）负责核对、跟踪和诉讼，是一位杰出的专业人士，最大程度地保证了我们承诺的价值。大卫·海克斯特（David Hexter）是花旗银行的老员工，在地区银行私有化进程中充当了决定性角色，他使这些地区银行的储蓄模式和金融模式更加多元化。提艾利·波顿（Thierry Baudon）是世界银行公共基础设施方面有名的专家，几年后，他创立了中部欧罗巴私募股权基金，这是该地区最重要最成功的私募股权基金，我一直跟踪了解其出色的业绩表现。阿兰·皮由（Alain Pilloux）是交易经理，他于1992年到银行工作，是一位杰出的高级合伙人。最后但不是最不重要的，米克洛斯·内美特（Miklos Németh）是匈牙利前任改革派总理，在柏林墙倒塌事件中扮演了历史性角色，负责银行的人力事务。他宽阔的视野、丰富的政治经验、敏捷的智慧，加上他无法模仿的幽默感和对“政治正确”的深深反感，让他成为一等一的人物和对一个难以理解地区的独一无二观察家。

最终，欧洲复兴开发银行在过渡进程中到底扮演了什么角色？

我认为总体上起到了正面推进作用。

没有欧洲复兴开发银行，很多有帮助且有收益的项目可能无法问世。尤其是能源节约项目。一些大胆的私有化项目推进得不错，收到了很好的成效。许多中欧国家继续深入的结构化改革，银行有特权跟进这些改革。这就像波兰那样，波兰的财政部长巴尔瑟罗维茨

（Balcerowicz）先生完成了一项杰出的工作，创造了波兰奇迹。

促进俄罗斯中小型企业的银行信贷项目也取得了极大的进展。俄罗斯银行（基本除了为国家承担风险外，其他风险都不承担）和外国资本都没有置身于这个项目中。一位美国女士伊丽莎白·华莱士投入精力让这个项目持续推进下去，作为附加条件，我让她在1994年访问了莫斯科南部陶拉（Toula）地区的中小型企业。

*****

但是我们也不能只说自己的功绩。

欧洲复兴开发银行有能力筹划完美的项目，但没有让过渡的过程很好地完成。在俄罗斯、乌克兰和一些中亚国家，推进进程是失败的。

俄罗斯的改革主要是由一些美国经济学家提出建议的，过度的私有化战略成为这些经济学家的教义，我觉得在其自由化的项目中，这种私有化速度太快了。这就是“休克疗法”，像盖达尔（Gaïdar）、楚巴依斯（Tchoubaïs）、肖金（Shokin）等负责人是这方面的行家。但是，没有必要的制度作为制衡力量，这种急剧的自由化和没有控制的私有化，会让腐败横生，进而劫掠国家资产，产生寡头政治家阶级——任何事情都不会让他们考虑到集体的利益。俄罗斯的经济过度依靠碳氢燃料的出口，乌克兰的经济不是停滞就是只缓慢增长，这两个国家都没有实现必要的结构性改革以发展出一个现代社会。造成寡头垄断的私有化不能称为成功的私有化。

*****

在个人方面，我和我的妻子非常喜欢待在伦敦的那段时光，虽然弗朗士被粗心的卡车司机轧伤了脚。那段时间我们得到了很多关心。很多朋友都邀请我们去他们家做客。他们带我们去格林德布恩和嘉辛顿

（Garsington）看了戏剧。

我们很高兴地看到亨利娶了同样是法官的维罗尼克·波娃瑟莱（Véronique Boisselet）为妻。她是一位聪慧而杰出的女性，她高尚的品德让我们十分欣赏。随着1994年洛荷和约翰的儿子伊恩（Iann）的出生，1996年亨利和维罗尼克的女儿爱莲娜（Hélène）的出生，我们幸福地成为了祖父母。萨沙（Sacha）和威廉（William）在之后也出生了。

*****

我离开欧洲复兴开发银行的时候，他们为我举行的仪式让我难以忘怀。

首相邀请我去参加了一个招待会，除了戈登·布朗（Gordon Brown）外，之前与我共事过的前财政大臣都在那里。因此我在唐宁街10号又遇到了丹尼斯·海利（Dennis Healey）、吉奥弗瑞·豪威、尼格·罗森（Nigel Lawson）、诺曼·拉蒙（Norman Lamont）和肯尼斯·卡拉尔克（Kenneth Clarke）。

几个月之后，在巴黎的英国大使馆，我荣幸地从女王手里接过了大英帝国爵士勋章。

---

1. 2015年7月，差不多在25年之后，我被邀请前往维尔纽斯去接受立陶宛共和国总统对我的授勋。立陶宛没有忘记法兰西银行在这件事上起到的作用。我很高兴能与国家英雄维陶塔斯·兰茨贝吉斯（Vytautas Landsbergis）共进晚餐，他保持着只有伟大的灵魂才有的活跃思维和谦逊。他对我们国家感激万分。
2. 10年以后，我被邀请去参加一次由布达佩斯议会举行的目的在于纪念该事件的研讨会。那天的讨论表明匈牙利民众对于20世纪80年代该国领导人作用的看法是分歧很大的。
3. 苏联在那个时期正在进行“冷战”，将国际货币基金组织痛斥为“美国政府的颠覆工具”。
4. 鲁斯兰·哈斯布拉托夫（Rouslan Khasboulatov），1948年出生于车臣共和国，是莫斯

科大学的经济学博士。1992年1月我拜访了他。他给我的印象是一个智慧而果断的人。

5. 乔治·马蒂乌科西内1992年6月2日辞职，因为他不能再依靠议会的支持了，议会当时反对马蒂乌科西内为防止通胀过热而提高利率的决定。然而，在1992年1月，他大大提高了货币的发行量。关于鲁斯兰·哈斯布拉托夫方面，他在对鲍里斯·叶利钦（Boris Eltsine）的斗争中失败了。1993年9月21日，哈斯布拉托夫签订了解散议会的命令。在议员和政府成员的冲突之后，1993年10月4日，军队进攻了议会。哈斯布拉托夫先生被逮捕了。

6. 乐明瀚，出生于1950年，财政稽查员，1987年是税法部的主任，1987—1995年是税务部的主任。1995—2000年是国库总长。之后被任命为欧洲复兴开发银行的董事长（2000—2008）。自2014年起，他成为法国巴黎银行的董事长。

7. 参见其作品《世纪的通道：战争、革命、欧洲》(Le Passager du siècle:Guerres, Révolutions, Europes)，与弗朗索瓦·费吉奥（François Fejtö）合著，巴黎的阿歇特出版社在1999年出版。

8. 2004年，由尤先科领导的库齐玛（Koutchama）团队的反对派在选举中取得胜利。在成为总统之前，尤先科曾被投毒。他的搭档，总理尤先科-尤利亚·季莫申科（Iouchtchenko-Ioulia Timochenko）一点也不幸福，尤先科的总统生涯是失败的。

9. 拉瑞·萨默斯即劳伦斯·萨默斯。——编者注

10. 格鲁吉亚对阿布哈兹发动的数次军事行动均以失败告终，之后，独联体国家和联合国开展了维和行动，2008年8月俄罗斯对格鲁吉亚进行了军事干预。俄罗斯自那时起承认了南奥塞梯和阿布哈兹的独立，并且在阿布哈兹建立了一个重要的军事基地。在意大利国家电力公司将因古里河电站部分私有化后，俄罗斯（Inter RAO公司）最终对因古里河格鲁吉亚电力公司取得了控制权。在这种控制下，2009年项目的统一性得以恢复（生产的60%的电归格鲁吉亚，40%的电归阿布哈兹）。资料取自苏菲·图尔农（Sophie Tournon）的文章《格鲁吉亚：作为权力工具的水电》。

第十章

“您说退休”



虽然欧洲复兴开发银行的股东国在1997年秋天提议我再担任一个任期，但我拒绝了这个邀请，1998年1月，怀着一份成就感我离开了这家银行。

实际上，我和弗朗士希望能回到巴黎，这样就能离我的孩子和孙子更近一些。

同时，我想在68岁的时候还能有一份新的职业履历。

安德鲁·乐维-朗（André Lévy-Lang）[注]是巴黎银行的董事长，他希望我成为其国际业务的顾问。我很高兴地接受了这个提议，我的经验有可能对这家优秀的商业银行起到些作用。我同样收到过其他外国大集团的提议，但是我觉得我还是离法国近一些比较好。

在六个月的休假中我很高兴什么事情都能亲力亲为（注册研讨会、自己打字、发邮件、筹划旅行等），1998年9月，我回到了巴黎巴银行，正好参加了华盛顿的年度大会。

不久以后，1999年，巴黎国民银行的董事长米歇尔·佩贝罗成功地对安顿（Antin）街的银行公开叫价收购。

他对我说，我继续在新集团法国巴黎银行（巴黎巴银行和巴黎国民银行合并为法国巴黎银行）任职是有好处的。安德鲁·乐维-朗和米歇尔·弗朗索瓦-彭塞（Michel François-Poncet）对此完全同意，我和米歇尔建立起了很好的友谊，他在集团里一直担任副董事长，我在这家银行里工作的近十年间，这家银行凭借米歇尔·佩贝罗的智慧和管理能力，成为法国排名第一的银行。

这些年我很喜欢与负责固定收益和公司金融的年轻银行家的团队工作。我总是去现场跟顾客去交涉，去赢得合同。

在数年里，我一直领导着法国巴黎银行在匈牙利的分公司。我与该银行的总经理拉斯兹罗·哈斯（Laszlo Haas）建立起了深厚的友谊。因为他的稳重和敏锐，这家小银行成为匈牙利结构性融资大交易的转盘。而在匈牙利期间我从未厌倦去探索这个国家丰富的文化。

同时我积极地参加了国际货币基金组织的会议，这是一些不可替代的与人接触的机会，我能感受到银行代表团中的同志情谊。

*****

我要负责很多委员会。

首先，之后我也会提到这一点。1998年，我是在法国电信的理事会被任命的，我在法国电信的理事会待了十年时间。这家公司实现了深度的转型。它从一个受国家管理的公司成为一家独立的上市公司，国家只

是持有了一小部分股份，而法国电信承受着越来越激烈的竞争。在数次有风险而效果不好的兼并后，这家公司的处境每况愈下，但是却因为蒂埃里·布雷顿（Thierry Breton）[注]的智慧、视野和活力，法国电信在三年内恢复了财务平衡。我欣赏蒂埃里的行动力和领导力，他在2002年至2005年担任法国电信的总经理兼董事长。蒂埃里大幅减少了法国电信的债务，并且勾画出一个以普及宽带网络和手机为中心的发展计划。

在蒂埃里离开后，公司找到迪迪埃·龙巴德（Didier Lombard）做大老板（2005—2010）。他是一位企业家，一个有预见的工业技术员，而这种工业在不断的变化中。他在公司必不可少的重组和发展中担当了关键性角色。他给予了法国电信创新精神的关键性冲力。

在同一时期，我被沃尔沃的前老板佩尔·吉伦哈玛尔（Pehr Gyllenhammar）召去加入路透创办人股份公司（Reuters Founders Share Company）。这是一个于1984年建立的独创组织，并于同年上市。成立这个公司的意图是当一项交易可能威胁到“路透原则”，即历史宪章中的独立原则和完整性原则的时候，则给予这个托拉斯一种阻止利益集团对其进行可能控制的法律能力。佩尔·吉伦哈玛尔以热情、坚决和平和的心态领导这个基金会。我在基金会委员会待了五年时间，这让我经常回到伦敦开会。

在保尔·德斯玛莱斯的完美领导下，加拿大电力公司繁荣起来，保尔邀请我加入他的委员会。1998—2001年，我加入了这次美妙的旅程，这让我有机会游览了加拿大，接触了一些像拉斯兹罗·哈斯这样的朋友。

2002年至2007年，我也是美国国际集团国际战略委员会的成员，在这个集团里有一些像莫恩·昆瑞士（Moeen Qureshi）这样的同事。莫恩是世界银行的前副董事长，之后在一段时间内担任过巴基斯坦的总理。还有雅克布·弗兰克尔，我之前将其聘用为国际货币基金组织经济研究

部门的负责人。汉克·格林伯格（Hank Greenberg）是委员会的主席，他不是一般人，是他铸就了美国国际集团帝国。但是因为集团金融分公司没有控制发展，和他对衍生品市场的欠考虑，美国国际集团遭受了巨大损失，以至于在2008年必须由政府出巨资救济。格林伯格在煎熬中辞职。大体上，我认为这些战略委员会的作用是有待商榷的：我们集聚了出众的或是知名的人物，让他们讨论一些粗略的问题，但是公司真正的战略问题很少被涉及……

2000年，我是国际金融研究所勤勉的参与者，1981—1982年，在迪彻雷公园（Ditchley Park）会议后，我参与了该国际金融研究所的创建工作。主要是在那个时期，为了我的朋友比尔·麦克唐纳（Bill McDonough，当时是纽约联邦储备银行董事长）和我自己，我们提议在国际银行业中建立一个可以让中央银行家和管理者开展世界交流的机制。事实上，这个提议被采纳了，研究所也建立了起来。比尔·麦克唐纳起到了很大作用。当时，查尔斯·达拉拉是美国财政部的老员工，他以自己的天赋和活力组织着国际金融研究所。我与之前的战友比尔·若德斯一起领导一个负责新兴国家债务危机管理的委员会。大卫·道奇（David Dodge）是加拿大中央银行的前总裁，我与他一起负责市场监测小组，这个小组的目的在于诊断市场上的系统性紧张问题。

*****

最近的二十年发生了数次国际债务危机：

——1995年的墨西哥债务危机；

——1997年的东南亚债务危机；

——1998年的俄罗斯债务危机；

——2010年的希腊债务危机。

对这些危机的处理与我们在20世纪80年代对危机的处理方式是不一样的，处理这些危机所使用的公共资金的数额（尤其是国际货币基金组织所提供的资金）与我们在拉丁美洲债务危机中使用的资金是无法比的。比如，1995年的墨西哥债务危机，我们使用了五百亿美元，也就是1982—1983年项目资金的十倍。

这种变化的原因在于这些困难国家的公共外债以债券的形式分布在市场上不同的投资人手中，这和1982年的情形是不同的。1982年，这些国家的债务主要由银行借款构成，因此债务集中在少数的机构之中。于是我们常说，债务人和债权人之间的谈判实际上是不可能的，因为债券的持有人是分散的。让人担忧的是，在缺乏大规模救济资金的情况下，债务危机会越来越严重，这种危机会在市场上大规模蔓延。在1995年10月我与美国财政部副部长拉瑞·萨默斯在华盛顿对话中，他跟我说明了这一点。

我从来就没有被这种说法说服过。事实上，存在着一些很有名的，在过去经常使用的方式，那就是将这些债券持有人聚集起来，并组织（使用出现在发行合同中的“集体行动条款”）债权人和债务人间的讨论……我认为系统性挽救资金的方式的缺陷在于，它会给借贷者一种过度的安全感，而这种安全感会促使他们承担一些不合理的风险。这被认为是当下金融的一道伤口。

希腊的案例在这一层面上问题很大。这是一个公共债务让人无法承受的国家：相对于国内生产总值的债务额就说明了这一点。[注]很显然，在2009—2010年，重振经济的项目需要包括（就像希腊自己希望的那样，甚至是国际货币基金组织准则所要求的那样）对债务的深度重组。这对于重振希腊经济并使之走出困难是必不可少的。但是，欧洲和国际货币基金组织却无视警告，一致选择不提出这个问题。因为它们觉得，希腊在项目中所拥有的经济增长假设（过于乐观）可以让这个国家在两年内自发找回市场的信心，就像这次危机可以被处理为一次简单的流动

性危机而不是一次偿付能力危机一样……最终，之后我们是眼见为实了。我们失去了很多时间和信用！

*****

1999年，我成为一个新单位的主席：欧洲储蓄观察所（OEE），安德鲁·巴波（André Babeau）教授确保了它的学术声誉。

这里有永不疲倦、能力出众的迪迪埃·达维多夫（Didier Davydoff），还有一些大机构的支持，我们与大学研究员团队一起完成了许多关于欧洲储蓄的杰出工作。

对我来说，在一个人们借贷越来越多的世界，让人们更好地了解储蓄和储户在我们经济中融资的关键作用是很重要的。这个角色之前并没有得到很好的认可，欧洲的数据并不能让人做出一致的比较。从这种观点出发，欧洲储蓄观察所在大学和金融机构之中扮演了不错的角色。

这个组织虽然不大，但是却找到了法国之外的新的参与者，并且在数年里受益于和克里斯汀·格里埃（Christian Gollier）的科学合作，他是图卢兹大学的教授，也是这方面的世界知名专家。

*****

就是在那时，我作为银行委员会前主席被牵连进了里昂信贷银行事件。

在我们国家，公共部门中不合适的管理一点都不受惩罚，需要找到一些罪魁祸首来“惩罚”这件事情。为了达到这个目的，法律程序集中在了银行账务的准确度问题之上。

1999年，我作为“辅助证人”做出陈述之后，2000年6月，我受到了调查。

刑事程序瞄准了里昂信贷银行的董事长、一把手让-伊夫·哈波瑞（Jean-Yves Haberer），我和让-克洛德·特里歇。让-克洛德当时是国库总长，里昂信贷银行理事会国有股股东代表。在程序开始的时候，让-克洛德·特里歇预感到自己要成为欧洲中央银行的董事长以接替威廉·杜伊森贝赫。

让-克洛德·特里歇曾经指责我没有管控好里昂信贷银行（事实上恰恰相反，银行委员会曾经拉响过警报，以一种完全不寻常的方式决定急派五十多位法兰西银行的稽查员在1992年去这家公共集团，这次核查让损失的规模显现了出来），他却让自己卷入了1992年的“递交不准确账目”和“使用及传播谎言”事件中。因此，根据后续的发展，我早就应该知道，当这些被公之于众的时候，里昂信贷银行的社会账目隐藏了一些比其公布的更为严重的损失。

我总是觉得应该完全弄清楚里昂信贷银行的丑闻，这个丑闻花费了纳税人数十亿。我们应该弄清楚这家大银行极其不谨慎与冒险的管理，也应该弄清楚公共权力对问题机构施加管控时的可能弱点。从这个观点出发，我认为在法庭前，我意识到我的所作所为并独自承担管理者的责任而不让下属承担责任，即使他们在管控的细节上涉及更多，这一点也是非常正常的。

然而，让我震惊的是（可能是我太天真了），预审法官和检察官坚持使人相信这个说法，即使它没有任何证据或者物质因素。预审法官做出了将案件移送轻罪法庭的裁定，这项裁定不承认文件中所有对被告的辩白。鉴于事件的时间长度超过两年，证人陈述的细节和所涉及主题的复杂性，这让我很惊讶，而检察官的要求本身就是夸张而具有讽刺意味的。为了弥补证据的空白，法官毫不犹豫地想象出了一个离奇的故事，因为故事的三位主角都在国家行政学院接受过相同的教育，都担任过国库总长，所以他们很可能是同谋。

同样让我这样一个一贯勤奋并时常操劳忙碌的人惊讶的是论据的法

律基础的薄弱性。预审法官和检察官似乎认为银行必须按照“逐日盯市”的方式登记它们在资产负债表上持有的不动产。然而，没有任何人强制银行这样做。此外，在房地产危机期间，比如在1992年，那时市价急剧下跌，不动产的价格甚至跌到了一文不值，所有管理者包括法兰西银行都建议要保持其价值，虽然它下跌得厉害，但是还是得象征性地保持住财产（考虑到它们的位置、质量、历史价格）的固有价值。

然而，法官们坚持遵循市场价格……

另一个概念也险些让专家陷入问询的深渊：主要是关于银行对其风险国家“超额准备金”的收回。根据新的巴塞尔规则，所有超过每个国家未偿还贷款价值50%的准备金毫无例外都应该收回。然而里昂信贷银行持有大笔这样的准备金。这种收回是银行委员会允许的，它可以自动减少银行的损失。因此，这些保证金在检察官眼里成了一种有罪的“诡计”，而我很可能是同谋！

但是，2003年年初，当轻罪法庭开始实际上审判该案件的时候，事情完全发生了变化。庭长认真倾听着被告的发言，权衡着他们的论据，当有疑问的时候毫不犹豫地去深入挖掘问题。我终于感觉到我是在一群理性、客观的人面前发言，他们没有被“有罪推定”而弄糊涂，而我在预审之初就曾是有罪推定的对象。

最终在之后撤销原判时，我松了一口气。我从这个持续五年的闹剧中走了出来（我的声誉除外）。

律师公会会长保罗-阿尔伯特·伊温斯（Paul-Albert Iweins）和律师贝努瓦·沙博尔特（Benoît Chabert）极大地帮助了我。保罗是一个智慧、让人肃然起敬又经常咄咄逼人的人。贝努瓦敏感、顽强而精确。这两个人都经验丰富：他们没有对我说我一定会赢，因此我心中有一份担忧和急迫，这对于论据的准备是必要的，在这样一个技术领域，这些论据只有在我最积极的协助下才能被拟定出来。另外，他们像朋友那样关

心着我。我记得在庭审之前，我与沙博尔特在皇宫附近的小餐馆一起吃的快餐，他因此还感谢了我。银行委员会的新主席，让-路易·福特（Jean-Louis Fort）也经常用他的能力和友善帮助着我，给我讲解一些他掌握得比我好得多的技术点。

我的家人和我真正的朋友（我那个时候得依靠他们了）是我巨大的精神支撑，米歇尔·佩贝罗相信我，在这个考验时刻，他从未想让我从银行离开。

当我读到我在这个痛苦时期的记事本的时候，我发觉事务的繁多让我分心，有时间去想想别的事情：家庭团聚、研究所的会议，尤其是欧洲金融智囊团的会议和法国电信审计委员会的会议。法国电信公司经历了历史上最严重的危机，在互联网泡沫时期，法国电信做出了一些不谨慎的投资，而这些投资失败了。在他们进行投资时，我是理事会成员唯一一个质疑的。因此，这对于一个由于账目真实性问题而受到质疑的人来说是历史性的讽刺！我作为审计委员会主席，要对公司账目的这种情形吸取沉痛的教训。查尔斯·克泊拉尼（Charles Coppolani）是国家稽查员，在这项任务中有效地帮助了我，这项任务也让我与蒂埃里·布雷顿有了紧密的合作。我不想讲在司法程序启动的那些年，我们所经历的严重的健康问题……上帝让我们从中走了出来。

*****

在这些事件期间，2000年，我与法国信托局当时的总经理丹尼尔·勒贝格（Daniel Lebègue）一起着手制定了1901年《协会法》，这项法令使欧洲金融界智囊团的名字诞生了。最初是应财政部长法比尤斯（Fabius）的要求，建立一个金融家小组，为法国总统提供一些欧洲金融组织方面改革的意见，当时货币同盟即将设立。

我和丹尼尔·勒贝格一致认为，在这些会议之后，我们需要给这件事设一个期限了。

但是，各银行、委员会和法国政府有关人员坚持要继续这个倡议：他们对我们说，需要一些像欧洲金融界智囊团这样的独立智库，在金融业和管理者之间创造开放而非正式讨论的条件。

我们继续推动这件事情。我们的秘书长迪迪埃·卡昂有着用不完的精力，对欧洲有持久不灭的信念，鲜活的智慧和强大的才干，他让欧洲金融界智囊团成为管理者和金融机构之间对话的中心。如今，世界上所有的金融大集团都参与其中。同时这些金融集团参加欧盟财政部长非正式会议之外举行的两次年度会议。

该协会的结构是简单［除迪迪埃·卡昂外，还有两位经济学家，高素质的顾问，让-玛丽·安德雷（Jean-Marie Andrès）和马克·图歇（Marc Truchet），他们准备实质性的工作］而高效的。让-雅克·伯诺德（Jean-Jacques Bonnaud）是我的庇卡底老乡，因此我们成了朋友，他是该协会令人欣赏的财务主管。

从那以后我把事务转交给了高级官员大卫·怀特（David Wright，金融管理委员会的报告人），他刚结束了在国际证监会组织秘书长的任期。

*****

自2008年危机后，金融监管大大加强了银行自身的资金管理。金融监管将资金平均翻了两倍——这是一件好事。

然而，这种金融监管也让人遗憾，它受启发于“大而不能倒”的银行的盎格鲁-撒克逊烦扰，却削弱了欧洲大陆的全能银行模式，这种模式很好地度过了危机，对欧洲经济融资至关重要。这是欧洲领导力在国际谈判中处于劣势的补充。

我在这里要多说一句，自2004年起，我开始领导法国债务管理局战

略委员会。债务管理局负责发行和管理法国的公共债务，并监管国家的财政状况，其人员很有限（40余人），但是素质很高。战略委员会会协助债务管理局，为其提供有着国际眼光和委员会成员经验的观点。

我2008年从银行退休了。法国巴黎银行不再给我支付薪水，但是却给我保留了一小间办公室。我会跟法国巴黎银行分享自己的思考，尤其是在金融监管方面的思考。

*****

2008年的10月末，确切说是我在法国巴黎银行退休的那一天，我接到了欧盟委员会主席巴罗佐（Barroso）先生的电话。他要我主持一个有十几个人参加的委员会，给欧盟提出一些金融监管体系方面的改革建议。

我提出要看一下委员会成员名单，这个请求被同意后，我接受了他的提议。我不要求选择这些成员，但是我需要感到自己能与他们相处融洽。我看了看这份名单，坚持将大卫·怀特（欧盟委员会的高级官员，我对其信任有加）任命为报告人。名单被确定下来，11月份我开始了工作。

我们的视野不同，对事情也会有不同的观点。但是，我们的目标是想达成一致的，当我们觉得必要而且可行的时候，我们同意重新考虑观点。2009年2月，在3个月的高强度工作后，我们在规定的日期达成了一致的报告（甚至没有免责声明）。

委员会包括一些了不起的人物，比如莱谢克·巴尔采罗维奇，他是波兰奇迹的创造者；奥诺·茹丁，他是荷兰前财政部长，改革家，当他在国际货币基金组织的时候，我对他独特的精神品质很欣赏；奥特玛尔·伊斯（Otmar Issing）是德国中央银行负有盛名，让人言听计从的经济学家，他之后去了欧洲中央银行；瑞纳·马瑟拉（Rainer Masera）是从属

于意大利银行的大学研究人员，他所做的工作和具有的智慧让人印象深刻；卡伦·麦卡锡（Callum McCarthy），是英国金融服务管理局的前局长，我欣赏他的职业素养，作为委员会成员的忠诚和想达成一致利益的意愿……委员会同时得益于瑞典专家拉斯·尼伯格（Lars Nyberg）和西班牙专家乔斯·佩雷斯（José Perez）所做出的杰出贡献。

这个委员会的中心思想是让欧洲有一个共同的规则体系，防止“国家例外”所导致的极端碎片化。这些“国家例外”阻碍了一个真正的金融共同市场的运转。为了达到这个目的，需要完全改革这些在2000年的《莱姆法路西报告》启发下创立的管理者委员会（银行、保险和市场）。这些委员会因为咨询特性，很大程度上是无效的。就我们看来，有必要让它们成为一些真正的有决定权的“机关”，它们可以拟定来源于欧盟的指令的实施文本。自此以后它们可让其成员投票，少数服从多数，以一种具体的方式促进“共同规则手册”目标的实现。

另外，委员会重视要更好地处理规章条例的宏观经济问题。危机已经向我们表明，在机构的范围内“纵向地”应用这些规则完全不能保证系统整体的稳定性。就我们看来，需要在欧洲中央银行和管理者之间组织起一种系统风险监管的有效体系。这是我们建议中最重要的方面，然而却是很少被人听取的方面。自那时起，我提议对负责这种重要使命的机构进行改革。[注]我希望在欧洲中央银行之外，建立一个人员数目更加有限的机构，人员主要由实践者和大学研究人员组成，这些人可以直接与欧洲机构沟通，尤其是和金融与财政委员会沟通。

在特派员米歇尔·巴尔尼耶（Michel Barnier）的积极努力下，委员会在两年内，基本将我们全部的建议变成了法律条文，且通过了欧盟理事会和欧盟议会的批准。

我们没有提议在联邦层级上融合银行监管，因为没有人有这样的意愿。2013年，这个意见又被重新提了出来，即欧元成员之间的单一监管

机制。但是在2010年巨大的欧元危机之后，这个机制才被建立起来。

2007年，我被要求去领导泛欧证券交易所协会：这是一种荷兰法律体系，负责探测并在必要的情况下阻止美国立法机构的可能“介入”，这种介入可能改变泛欧证券交易所制定规章条例的环境，而泛欧证券交易所刚刚被纽约证券交易所收购。这是一个让我了解欧洲规章法令的机构。

*****

2014年，我开始负责在巴黎政治学院的金融调节硕士课程。虽然还有工作任务，但我接受了这一提议。我和我的朋友瑞纳·马瑟拉教授一起负责课程的教学，而这项教学迫使我不断更新我的知识并将其深化。格·路奇·阿波罗尼奥（Que Luigi Apollonio）为了我的课程，帮助我设计了一些清晰而富有想象力的图表，因此要谢谢他难得的相助！

*****

最后要讲一讲我以德·吕帕克（de Lubac）国际协会名义进行的活动。在我入选伟大神学家协会后，1994年我开始主持德·吕帕克国际协会。协会的目标是传播吕帕克的思想，尤其是通过再版其全部作品来传播他的思想，包括再版其脱销和难以找到的作品。

乔治·康泰纳（Georges Chantraine）神父是德·吕帕克的信徒和专家，穆兰·波弗特（Moulins Beaufort）阁下是一位有气度的神学家，在德·吕帕克去世后的数年里，他们组织了一个由神学家和历史学家组成的小团队。多亏了这个团队的奉献，我们才得以在塞尔弗（Cerf）出版社再版了《德·吕帕克作品全集》里超过2/3的作品（《德·吕帕克作品全集》包含了德·吕帕克的四十多部作品）。

2014年，借德·吕帕克的作品《乔吉姆·德·弗洛和的精神后裔》（*La*

Postérité de Joachim de Flore）在塞尔弗出版社再版的机会，法兰西人文学院组织了一次研讨会。米歇尔·赛尔斯（Michel Serres）友情邀请我参加了这次会议，这让我清楚了一些12世纪卡拉布里亚僧侣提出的基础问题，而亨利·德·吕帕克用他的智慧和博学在现代哲学历史中探讨研究了这些问题的踪迹和遗产。

*****

我继续针对时事写作：文章、通告一篇接一篇，我也去电台做节目。我仍然是三十国集团的忠实成员，现在三十国集团由让-克洛德·特里歇领导，在那里我遇到了我的朋友们保罗·沃尔克、比尔·若德斯、迪克·戴布斯（Dick Debs）[注]、吉奥弗瑞·贝尔（Geoffrey Bell）、马尔蒂·菲尔德斯坦因、雅克布·弗兰克尔、格里·科里根、阿尔米尼奥·弗拉加（Arminio Fraga）……

*****

在结束这本书之前我必须提及那些在我整个职业生涯中给我提供宝贵合作支持的秘书和助手。斯特拉·凡·德·维尔德（Stella van de Velde）、曼扎诺女士（Mme Manzano）和吉拉尔丁·雅克布（Géraldine Jacob），他们陪伴我去了美国和伦敦；还有希尔薇·维斯纳（Sylvie Vésine）、玛丽-克莱尔·巴音（Marie-Claire Baillin）和安娜·德·威斯卡亚（Anne de Viscaya），他们都是非常具有奉献精神的人，工作效率也很高。

*****

数年以来，就像其他人一样，我们租着法兰西银行的一间漂亮的公寓，公寓面朝皇宫，有着很好的视野。原则上，房租很“商业化”，也就是说它会根据市场价格来制定。但是这并不是某讽刺性报纸的感觉，在一番穷尽琢磨后，它揭发出了“特权人士”所享受的丑恶可耻的待遇。我

不想让自己陷入这种银行房租的比较分析争论之中，2007年，我离开了公寓，搬进了第八区的一间简朴公寓中。至少，在那里我有了独立的感觉：我可以检举国家的金融管理和一些公共机构，而自己也不会招来指责。

*****

我在庇卡底待的时间更多了。我们很感谢庇卡底的朋友和邻居们给予我们的陪伴。很大程度上是他们让我们在外省的日子精彩难忘。他们中的很多人会去修复和维护家庭的老房子。他们通常没有太多的手段去做这些事情，但却在其中付出了辛劳、金钱和工作。他们希望给后代留下一部分遗产。这种牺牲会带来一种满足感：当公众游览这些建筑时，他们会发出由衷的赞叹。

每个夏天，我们都会有几天接待由辛辛那提社派遣的一位享受奖学金的年轻学生，1992年我也加入了辛辛那提社[注]。这对于我们来说是培养法美友谊的机会，毕竟法美友谊可以追溯到1781年的约克镇大捷。

*****

我越来越体会到友谊的魅力，虽然说这是一个少数幸运儿的圈子。但是皮埃尔及雅克琳娜·哈斯（Jacqueline Haas）夫妇、卡斯米尔（Kasimir）及布兰卡·维达斯（Branca Vidas）夫妇、雅克·格罗巴特（Jacques Graubart）、路易·梅纳尔德（Louis Ménard）及贝尔纳戴特（Bernadette）夫妇和更远一些的伊芙琳·罗瓦尼（Evelyne Rovani）的友情是一种越来越珍贵的快乐源泉。

我的家庭壮大了。我的孩子和四个孙子环绕着我们，他们以各自的方式表达着对我们的爱。这是一种我们永远不会厌倦的爱，它给予了我们一种最宝贵的财富，那就是生活的快乐。

1. 安德鲁·乐维 - 朗，毕业于巴黎综合理工大学，1966年获得斯坦福大学工商管理博士，1974年进入巴黎巴银行。他曾是银行公司的董事长，之后成为集团的董事长（1990—1999）。他是巴黎第九大学的教授，巴舍理耶研究院的首任院长。他同样是法国国际关系研究院的院长和风险基金会的主席。

2. 蒂埃里·布雷顿出生于1955年，是毕业于高等电力学校的工程师，创立了一家信息工程公司（Forma Systems）。他和勒内·莫诺里（René Monory）一起参与了未来电影城的创办，之后他进入了皮尔公司（Bull），在1996年成为总经理。1997—2002年，他成为汤普森（Thompson）的总经理兼董事长，之后是法国电信的总经理兼董事长（2002—2005）。他被任命为经济与财政部长（2005—2007），哈佛大学的教授（2007—2008）。自2008年开始领导源迅（Atos）公司。

3. 2014年，相对于国内生产总值的公共债务比达到了177%。

4. 参见我在2013年5月24日欧盟委员会的听证发言。

5. 迪克·戴布斯即理查德·戴布斯。——编者注

6. 这个社团在约克镇战役之后建立，成员会聚了那些为美国独立而战斗过的军官，华盛顿为第一任社长，社团向这些军官的后代开放。

后记

这本书还剩下些什么呢？

很多事件、很多危机、很多协调会、很多出戏……但是，最后人们跟我说，成果却没有多少。

布雷顿森林体系——1945至1965年运转良好的体系——的垮塌，并没有被阻止。事实上，这次垮塌是计划好了的。美国过多的债务，美元的虚弱，国际上没有国家愿意公正地使这个体系运转，没有公正地将体系的调整既分配在债务人身上也分配在债权人身上，这些都是危机的组成部分，最终危机导致了体系的垮塌。

就像我所说的那样，在1971年布雷顿森林体系垮塌后，人们并没有对国际货币体系启动真正的改革。特别提款权的创立，G20[注]的思考，多边监管的尝试都没有产生一个真正的体系。国际流动性的问题并没有总是以合理的方式得到对待。凯恩斯和特里芬的疑问总是让人烦扰。

这两位伟大的思想家用自身的天资理解了布雷顿森林体系的失败。凯恩斯本想创立一种由世界银行发行的真正的国际货币，但是他意识到了这种体系的脆弱性，体系中现金增多，这对于经济发展是必不可少的，但是却完全依靠美元的发行。他同时预感到，跨国的资本流动可能会让系统失衡，并且对汇率造成一些不固定的浮动。在这种思想的指导下，人们在国际货币基金组织的条文中引入了一些“防范条款”，而现在它们似乎已经过时了。这些防范条款允许在必要的情况下，对那些与商业交易无关的资金流动实行外汇管制。国际货币基金协定对于稀缺通货的条款提供了一种可能性，那就是如果一个国家的货币被宣布“稀

缺”（比如说当美元匮乏的时候），这些防范条款就可以去限制该国家的出口。

特里芬在1960年就提出了以他的名字命名的“特里芬难题”。考虑到美元的中枢位置和美元对体系运转所施加的垄断，有两个剧本依他来看是可能发生的。第一个假设：美国活期账户平衡或盈余的情况。在这种情况下，假设这个国家不会向外部出口净资产，美国产品的外国进口者就不会有足够的美元去支付他们购买的东西，从而使世界经济陷入衰退。

而美国则希望能给自己的经济增长和消费上润滑油，于是发行了大量的美元，并以赊欠的方式从外国进口商品。在这种情况下存在的危险是美元会失去信用，而这种信用是与其在体系中的中心货币地位所关联的。同样，美国的黄金储备很可能不足以保证黄金与美元的兑换性，而美元是唯一要承担这项义务的货币。发生的事情说明特里芬的话是有道理的。这就是20世纪60年代末发生的难题第二分支：美国的债务太多了，美国的位置发生逆转，美国成为资本的进口国，美元的信用危机发生了……

在布雷顿森林体系的最后几年中，美国的债务造成了极度的紧张。投资者希望能将货币多元化，而不仅仅只有美元。美元——黄金这个枢纽只有在一种权宜的价格下才能维持住（黄金的官方市场价格是固定的，这个价格与自由市场中的黄金价格是分立的，各中央银行之间的掉期交易，鲁萨债券[注]……）。

事实上，成员国对于深度改革布雷顿森林体系和解决问题是无能为力的——问题从来没有被真正处理过。大债务国（美国）的世界责任和债权国（德国、中国、海湾国家、日本等）的世界责任的失衡已经变得结构化了。

1973年，我们希望能进行普遍性的浮动，并且可以有对汇率操控的

无限制自由。我们已经看到，债权国在外汇市场有了大规模的美元介入，这种介入所产生的现金伴随着过度的债务，而在这种债务之前，货币体系遇上了困难。当今大经济体的国际债务从2007年到2014年仍然增长了五十六万亿，且速度比经济增长的速度要快得多。[注]当下异常灵活的货币政策继续在麻痹市场，但是泡沫正在形成……中央银行发行更多的货币是不能解决由体系缺位所导致的问题的。

自1971年起我们所了解的国际货币形势有两个不对称：一些像美国这样的结构性债务大国完全没有受制于经济重振的限制，因为它们能很容易地在市场上找到资本。相反的是，那些遭遇债务危机的更贫困的国家借债就更困难了。它们因此求助于国际货币基金组织，并且要遵守要求的条件。

第二个不对称是，那些结构性债权国事实上免除了这些条件，这对于那些相对于美国无足轻重的国家来说是完全不一样的。

从那时起，世界在金融上就误入歧途。无数国家在处理它们的结构问题时，政策的犹豫加大了工业国之间竞争力的差距。当然，货币的浮动可以有助于减少这种不同，但是这只是在短期内有效。对于那些稳定汇率的尝试——在30年代这些尝试很多，它们虽然是有理有据的，却注定要伴随一些危机和动荡，同时国家之间生产力的差距和结构性差距在继续扩大。

从这种观点来看，欧洲货币体系的历史和欧洲货币联盟的历史是有启发性的。欧洲中央银行运转着，且存活下来，取得了很好的信用。它多次加强了自我管理，但是经济联盟还处于模糊状态。只有经济政策真正的一致，才可以长期地稳定欧元区。无限地发行货币只能是饮鸩止渴。

这些事情的发展足以说明，国家和经纪人借钱是多么容易。

最近四十余年的金融世界太无序了，这种无序促使了债务轻易地得以产生。资本活动越来越自由和巨大，这让国际货币的“无体系”在没有太多困难的情况下自己进行融资。以我所了解的情况，各政府从未向国家代表提出社会的真正选择，这意味着，对后代的无限定债务通常是为了经常性开支而不是对未来的投资。

在预算方面的选择自由曾是我们制度的源头。但是如果我们留给后代的只能是在支付沉重债务和否认债务中做一个选择，这种选择的自由是大打折扣的。㊟

之前的像罗日尔·格兹（Roger Goetze）、吉尔伯特·德渥（Gilbert Devaux）、雷蒙·玛尔提内（Raymond Martinet）、雷诺·德·拉·热尼艾尔（Renaud de La Genière）等这样的预算负责人变成什么样了呢？这些伟大的职员长期待在他们的职位上，并在需要的时候他们会对他们的部长说“不”。现在，高级官员们转得更快了，通常对权力的压力也更为敏感，而他们离这些权力也更近。

但是这些来源于轻率政策的大量债务也达到了它们的极限。这就是为什么，我们不仅仅需要通过减少非生产性的公共支出来控制预算赤字，也需要解决因为无知短视造成的结构性堆积问题。

这本书说到底是一本记录金融危机的书，市场最终总会惩罚那些滥用改革、走极端和持放纵态度政策的人。

对这些危机的处理就像我们看到的那样，通常是具有创造性的，但处理这些危机让人消耗了比预防危机和进行深度改革更多的精力。

我有特权参与了一些“对危机的摆脱”的工作。我体会过这些危机的异常严重性，有时也贡献出了一些实用的方法，这些方法对稳定事态起到了重要作用。比如说，拉丁美洲的危机，国际货币基金组织调整项目的谈判，对东欧国家转变的帮助等。

但是成果并没有那么丰富。2007—2008年的危机造成了经济衰退和大量的失业，这是超额负债所能造成的最严重的后果。众多用来缓和“大衰退”后果的货币政策事实上源于对债务的放纵，它们让像我这样的观察员陷入了疑问和怀疑的深渊。债务在继续增加，这让人发行了大量零利率的现金，而汇率的浮动会使货币之间的利率差距拉大，而不是基本数据差距的拉大。[注]同样的原因会产生相同的后果，我们不能害怕承担过度的风险和资产泡沫的形成，而这些泡沫总是可能破裂的。零利率可能会推迟必不可少的改革，但是这又能推迟多长时间呢？

一句话，这个世界缺乏有远见卓识和领导力的领导人。

我们已经差不多知道了应该去达成一种更好的世界平衡。欧洲人口为数不多，它还有其他的阻碍，欧洲首先应该行动起来以免在世界舞台上被边缘化。这不是意味着欧洲要培植并保护它的国家本位主义，相反的是，欧洲应该团结在一项计划周围，在这项计划中最弱者就像最强者那样能认识自我。这项计划可以帮助那些效率最低的国家强大起来，它包括必不可少的提醒和持续机制，这些机制可以让一些必要的调整在一种和平、信任、互相尊重的气氛中实现。

无数在几年内完成调整的国家得以重新实现了它们的基础平衡，逆转了它们的债务曲线。这是很多发展中国家（亚洲、拉丁美洲地区）的情况，是德国、斯拉夫国家、加拿大、英国的情况，也是最近的西班牙和爱尔兰[注]的情况。但是我不觉得我们国家会通过这本书马上就能越过那些限制经济增长和就业增长的壁垒。但是在几年内还是可行的。我们需要在一种没有党派观念的精神下动员全国之力才能完成这项令人振奋的使命。

这种对国家飞跃意愿的号召似乎是矛盾的，或者是与时代相违背的，毕竟我之前对由于真正的国际体系的缺位而导致的经济放纵主义讲了很多。但其实不是这样的。

在当下金融误入歧途的情况下，国家只有接受去治疗它们自身的结构性失衡才会找回力量和尊严，期望通过国际货币和金融的无序来消灭这种失衡是一种幻想。

巴黎 2016年1月27日

---

1. 这个集团扩大至一些大的发展中国家，在瑞纳尔多·奥索拉（Rinaldo Ossola）的领导下，该集团在20世纪70年代初对国际货币体系缺陷做出过良好分析。
2. 这是鲁萨在国库担任秘书时期发行的美国国库债券。这些债券是以外币计价的，让美元对美国产生的风险增加了。
3. 参见2015年2月由麦肯锡全球研究所（McKinsey Global Institute）出版的《债务和（轻微）去杠杆化》［Debt and（not much）eleveraging］。
4. 2005年，佩贝罗的报告清晰地表明了法国预算漂移的严重性，并且提出了一些实际而具体的改正方法。但是十年以后，情况仍然没有得到改善，反而严重恶化，因为我们的公共债务在这段时期事实上翻了一倍。
5. 我在1988年收集了托宾的一句话："在一个流动性市场的世界里，货币政策有以邻为壑的一面。当所有的中央银行集中于国家之间利率的不同的时候，就没有人在意全球的平均利率了。这种平均值最终要么过高，要么过低。"
6. 参见2015年6月由Institut de l'entreprise出版社出版的报告《走出危机：我们欧洲邻居的教训》（Sortir de la crise:les enseignements de nos voisins européens）。

书中出现的主要人物（非法国人）

詹姆斯·贝克

1930年，詹姆斯·贝克出生在得克萨斯州休斯敦，毕业于普林斯顿大学，海军中尉。

1985—1988年，担任美国财政部部长。1989—1992年，担任美国国务卿。

莱谢克·巴尔采罗维奇

1947年1月19日，莱谢克·巴尔采罗维奇于出生在波兰利普诺（Lipno）。在华沙学习国际贸易和经济之后，他在纽约的圣约翰大学获得了MBA学位。

他曾担任波兰副总理和财政部长。1989年，他实施巴尔采罗维奇计划，将计划经济转变为市场经济。他是波兰变革的设计师，对波兰的发展和现代化做出了很多贡献。1997—2000年，他再度担任波兰副总理和财政部长。

之后，他被任命为波兰国家银行行长（2001—2007）。

他在华沙中央商学院担任教职。

比尔·布拉迪利

1943年7月28日，比尔·布拉迪利于出生于密苏里州的克里斯特尔城（Crystal City），毕业于普林斯顿大学和牛津大学。

他是一名优秀的运动员，在1964年曾获得奥林匹克运动会篮球金牌，之后从政，成为新泽西参议员。

著作：《我们能做得更好》（We Can All Do Better），《外交迷思》（A Diplomatic Mystery），《游戏价值》（Values of the Game）。

尼古拉斯•布雷迪

1930年4月11日，尼古拉斯・布雷迪（Nicholas Brady）出生于纽约，先后在耶鲁大学和哈佛大学学习。

1982年，成为新泽西州参议员，1988年被里根任命为财政部长，之后在老布什执政期间担任相同职位。在1989年，他提出帮助和减免发展中国家债务的布拉迪计划，之后他开始了他的金融生涯。

卡洛•阿泽利奥•钱皮

1920年12月9日，卡洛・阿泽利奥・钱皮出生于里窝那（Livourne），在比萨高师学习了人文科学和法律后，进入莱比锡大学学习。之后成为反法西斯抵抗运动的一员。此后，他在意大利银行长期工作，并于1979年成为银行行长。

1993年，卡洛・阿泽利奥・钱皮被要求为政府组阁，他由此建立了一个由技术专家组成的部长委员会。

之后他成为罗马诺・普罗迪（Romano Prodi）政府和马西莫・达莱马（Massimo D’Alema）政府时期的财政部部长，主要工作是减少公共债务和将意大利邮政私有化。

1999年至2006年，钱皮担任意大利总统，2005年他获得了查理曼奖（le prix Charlemagne），自2005年起他成为终身参议员。

约翰•康纳利

1917年，约翰·康纳利出生于得克萨斯州弗洛里斯维尔（Floresville），曾担任肯尼迪时期的海军部长，之后成为得克萨斯州州长。他曾在1963年约翰·肯尼迪遇刺案中受伤。

他曾被尼克松总统任命为财政部长（1971—1972）。1993年逝世。

正是他向担心美元浮动的欧洲代表团宣称：“美元是我们的货币，但却是你们的问题。”

理查德•库珀

理查德·库珀于1934年在美国出生。毕业于伦敦经济学院和哈佛大学。1966年到1977年在耶鲁大学担任教授。

卡特政府时期，他曾担任负责经济事务的副国务卿。1995年至1997年，担任美国国家情报总监。1997年他成为布鲁金斯（Brookings）客座研究员。

著作：《经济转型中的贸易增长》（Trade Growth in the Transition Economies），《世界经济中的环境与资源政策》（Environment and Resources Policies for the World Economy）。

格里•科里根

格里·科里根出生于美国康涅狄格州沃特伯里（Waterbury）市，1971年在福特汉姆大学（Fordham University）获得博士学位。

1968年他进入联邦储备系统。1979年他担任保罗·沃尔克的特别顾问。1980年成为明尼阿波利斯的美联储主席，在1985年成为纽约联邦储备银行行长。1994年他进入高盛。

查尔斯•达拉拉

1948年8月25日，查尔斯·达拉拉出生于南卡罗来纳州的斯帕坦堡。

曾获得南卡罗来纳州州立大学和弗莱彻法律与外交学院经济学学位。

1984年至1989年，担任国际货币基金组织董事，财政部长布拉迪先生关于国际经济政策问题的助手，之后成为布拉迪先生的顾问，最后进入私营领域。1991年至1993年，担任摩根大通集团董事长。1993年至2011年，担任国际金融研究所所长。

理查德•戴布斯

美国人，出生于1930年，毕业于普林斯顿大学和哈佛大学。1976年他创立了摩根士丹利国际商务。

他担任了很长时间的纽约美联储主席，同时是多个政府的金融顾问，尤其是中东国家的金融顾问，比如说埃及萨达特总统的顾问。他是贝鲁特美利坚大学战略委员会的成员之一。

他是摩根士丹利的顾问。

威廉•杜伊森贝赫

1935年，威廉·杜伊森贝赫出生于荷兰海伦芬（Heerenveen），获得格勒宁根（Groningue）大学经济学博士学位。

1973—1977年在阿姆斯特丹大学担任宏观经济学教授。1977—1978年，为荷兰国会二院议员。1973—1977年，担任财政部部长。1982—1992年，为荷兰中央银行行长。1997—1998年，欧洲货币研究所所长。

1998—2003年，为欧洲央行行长。

马丁·费尔德斯坦

1939年12月25日，马丁·费尔德斯坦（Martin Feldstein）出生在纽约。

本科毕业于哈佛大学，在牛津大学获得博士学位，是具有影响力的经济学家，供给派经济学和社会保障改革的支持者。担任哈佛大学教授，国际关系委员会成员。现为美国国家经济研究局局长。

1982—1984年，美国经济顾问委员会主席，里根总统经济顾问（他反对里根的政府管理，因为他对于债务问题有更为正统的观点）。在乔治·布什竞选期间成为布什的经济顾问，之后在1988年成为美国国际集团总经理。国防部咨询委员会成员，他同样是G30和彼尔德伯格俱乐部成员。

他二十年来一直在哈佛大学教授经济学，课程名称为“社会分析：经济的十个原则”。论文达到三百余篇。

雅克布·A.弗兰克尔

美国人，1943年出生。1970年他获得政治科学和经济学博士学位，在芝加哥大学担任教授后，于1987—1991年在国际货币基金组织中担任经济研究部门主任。1991年至2000年，担任以色列银行行长，他控制了以色列的通货膨胀，将以色列经济融入了国际金融体系之中。摩根大通银行行长，G30受托人主管。

凯瑟琳·格雷厄姆（1917—2001）

1917年，凯瑟琳·格雷厄姆出生在纽约。著名记者。在1963年其丈夫菲利普·格雷厄姆去世后，执掌《华盛顿邮报》。

1974年，她成为美联社董事会的第一名女性董事。在出版其自传《个人历史》后，她获得普利策传记奖。

热苏斯·席尔瓦·赫尔佐格·弗洛尔

1935年5月8日，热苏斯·席尔瓦·赫尔佐格·弗洛尔出生在墨西哥。

经济学出身，毕业于墨西哥国立自治大学和耶鲁大学，毕业后成为国际经济学家，之后被任命为墨西哥银行行长，然后进入政府成为财政部国务秘书，而后开始大使生涯。

2000年，竞选墨西哥城市长失败。

吉奥弗瑞·豪威（1926—2015）

英国人，在剑桥学习法律后，成为英国财政大臣，撒切尔政府副首相。他长达十八年一直是议会成员，获得终身贵族称号。

国际货币基金组织临时委员会主席。

伊斯兰·卡里莫夫

1938年1月30日，伊斯兰·卡里莫夫出生于乌兹别克斯坦的撒马尔罕。

首先在塔什干航空项目中担任工程师，之后成为苏联计划的特派员。

乌兹别克斯坦共和国的财政部长，部长委员会副主席，共产党首任秘书长，1991年成为乌兹别克斯坦共和国主席（2015年获得90%的选票连任）。

亨利•考夫曼

亨利·考夫曼1927年出生于德国韦宁斯（Wenings），1937年其全家离开德国前往美国。他毕业于纽约大学，后成为所罗门兄弟经济顾问，之后成为纽约亨利·考夫曼咨询公司董事长。

著作：《通往金融革新之路》（The Road to Financial Reformation），《钱币与市场：华尔街回忆录》（On Money and Markets: A Wall Street Memoir），《利率：市场与新金融世界》（Interest Rates, the Markets and the New Financial World）。

语录："真理和准确优先于政治投机主义和幻想。"

亨利•基辛格

亨利·基辛格于1923年5月27日出生于德国菲尔特（Fürth），在哈佛学习政治学和外交后，他成为里根政府和福特政府的国务卿。

因为在解决越南战争和赎罪日战争中的表现，1973年他获得诺贝尔和平奖。

最新作品：《世界秩序》（World Order），《论中国》（On China）。

亚历山大•拉姆法鲁斯（1929—2015）

亚历山大·拉姆法鲁斯出生在匈牙利的凯普瓦（Kapuvar），后入比利时国籍。

在鲁汶大学和牛津大学学习经济学，在牛津大学获得经济学博士学位，并在耶鲁大学和鲁汶大学任教。后进入布鲁塞尔银行工作，1972年成为布鲁塞尔银行行长，1975年辞职。1976年，他成为国际结算银行经

济研究部门负责人，1985年至1993年担任国际结算银行行长。

1988—1989年，他参与德洛尔委员会关于欧洲货币联盟的工作。2001年他曾主管拉姆法鲁斯委员会欧洲金融监管系统。

诺曼·拉蒙

英国人，于1942年5月8日出生。诺曼·拉蒙毕业于剑桥大学，在罗斯柴尔德家族开始了其金融生涯，他是议会成员，撒切尔政府和约翰·梅杰（John Major）政府财政秘书，1990—1993年担任财政大臣。1997年在选举失败后，他离开政府。现在，他是一个经济和金融问题分析集团即经济研究委员会（Economic Research Council）的成员。

罗宾·雷-派姆波尔敦

1927年出生。英国人，1950年毕业于牛津大学三一学院。罗宾·雷-派姆波尔敦在律师公会工作了数年后，进入了花旗银行，之后成为国民西敏寺银行行长。1983—1993年担任英格兰银行行长。1993年成为终身贵族和金斯当（Kingsdown）男爵。2013年逝世。

威廉·麦克唐纳

1934年出生，美国人。沃切斯特（Worchester）圣基督学院（College Holy Christ）学士，乔治城大学（华盛顿）经济学硕士。威廉·麦克唐纳曾在芝加哥国民银行（national bank of Chicago）工作22年。1993年至2003年，曾担任纽约美联储银行行长。曾主管巴塞尔银行管理委员会和上市公司账户监督委员会（Public Company accounts Oversight Board）。2005年，他进入美林证券。

米克洛斯·内美特

米克洛斯·内美特出生于1948年1月14日，匈牙利人。米克洛斯·

内美特于卡尔·马克思大学毕业，之后在哈佛大学学习国际贸易法，而后开始担任经济学教授，匈牙利政府顾问。之后从政，成为其党派经济政策秘书，之后成为总理，任命了很多专家。

他的西部开放政策让民主德国的居民可以经由匈牙利前往联邦德国，这加速了柏林墙的垮塌。他是两德统一的参与者之一。最后他退出了政坛，成为了欧洲重建与开发银行的一名银行家。

图尔古特·厄扎尔

1927年出生。图尔古特是培训工程师，后来是大学教师，他进入了世界银行，后来进入政坛。土耳其财政部长，总理，1989年至1993年曾担任土耳其总统。他是土耳其经济的改革者，使土耳其与亚洲和欧洲更加亲近。1993年逝世。

卡尔·奥拓·波尔

1929年，卡尔·奥拓·波尔出生于汉诺威，在哥廷根大学学习经济学后，于慕尼黑经济研究所工作，之后在波恩担任经济记者。之后威利·勃兰特（Willy Brandt）开始执政，他进入联邦德国财政部，成为国务秘书，1977年被任命为德意志联邦银行副董事长。1980年成为银行董事长，1991年离职。之后加入了奥本海默（Oppenheimer）私人金融集团。2014年去世。

威廉·R.若德斯

1935年8月15日，威廉·R.若德斯出生。毕业于布朗大学历史专业，后来转行金融，开始在花旗银行工作，专门负责债务重组和国际贸易资金协调（尤其是加勒比海地区）等国际问题。他是诸多政府的经济和财政顾问。他之后成为花旗集团的董事长，而后是美国-委内瑞拉商会会长。现在，他在布朗大学教书。

他多次获得国际性奖励，作品被多次引用，如作品《银行家眼中的世界：全球金融前线的领导力课程》（Banker to the World: Leadership Lessons from the Front Lines of Global Finance），还有《债务危机：第二阶段》（The Debt Crisis: Phase II）。

戈登•理查尔森 (1915—2010)

1915年出生。英国人，毕业于剑桥大学冈维尔与凯斯学院，在律师公会工作数年后，他放弃法律，开始在花旗银行进行金融工作。

战争时期为英国军队效力后，戈登在1957年成为亨利·施罗德公司（Henry Schroder and Co）的董事长。1973年，他被任命为英格兰银行行长，并一直任职到1983年。1983年，他获得勋爵和顿兹波恩（Duntisbourne）男爵称号。

之后他成为摩根士丹利监管委员会和G30的成员之一。2010年逝世。

大卫•洛克菲勒

1915年6月12日，大卫·洛克菲勒出生于纽约。毕业于哈佛大学（波士顿）和芝加哥大学经济学系，1940年他获得芝加哥大学经济学博士学位。1946年到1981年曾担任大通曼哈顿银行领导职务，1969年至1980年曾担任大通曼哈顿银行董事长兼总经理，1981年他卸任总经理职务，担任董事长直到退休。

自1981年起，他成为银行国际咨询委员会主席。1963年，他成立拉丁美洲商业集团，后来成为美洲委员会。他是纽约现代艺术博物馆的杰出馆长。1973年，他创立了三边委员会，之后成为其荣誉主席，1954年，他与荷兰王子伯恩哈德（Bernhard）共同创立了彼尔德伯格俱乐部。美国功勋勋章（Legion of Merit）获得者。

作品：《回忆录》（Mémoires）

乔治•舒尔茨

1920年出生于纽约，1942年获得普林斯顿经济学学位，战争时期加入海军，1945年成为上尉。1949年，获得麻省理工学位，之后他在麻省理工和芝加哥大学任教。

1972—1974年，为美国财政部部长。1974年为美国柏克德（Bechtel）工程公司董事长。1982—1989年，为国务卿。

安东尼•M.萨罗蒙（1919—2008）

1919年，出生于新泽西州阿灵顿。1948年获得芝加哥大学和哈佛大学经济和公共管理学位。他在墨西哥工业部门工作了十年。

1961年，在哈佛大学任教。1965—1969年，任经济事务副国务卿。后进入由约翰逊总统创立的针对国际货币体系改革的特别工作组。1977—1980年．为副财政部部长，负责货币事务。1980—1985年，为纽约美联储银行行长。

拉瑞•萨默斯

1954年出生在美国纽黑文（New Haven）的一个经济学家家庭。

十六岁进入麻省理工学院学习。之后他在马丁•费尔德斯坦的指导下，在哈佛大学获得博士学位。而后他成为麻省理工学院和哈佛大学的教授。

1982—1983年，为里根政府的白宫经济顾问委员会成员。1991—1993年，世界银行首席经济学家。1993年，在财政部为负责国际事务的副部长。1995年，在罗伯特•鲁宾之下担任副财政部长。1999—2001年

任财政部长。

2001—2006年，哈佛大学校长。2009—2010年，国家经济委员会主席。之后进入私营领域。

玛格丽特·撒切尔（1925—2013）

1925年出生。职业律师，化学专业，之后开始法律学习，专攻税法。

首先担任次官，之后是下院保守党前座发言人，环境方面的影子大臣。她被里根称为西方的铁娘子和英格兰最好的人，她发起了由米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）倡导的保守党革命，1979年至1990年曾担任英国首相，虽然她对英国加入欧洲共同体持保守态度，但是她不得不接受英国加入欧洲汇率机制。在1990年竞选失败后，她离开了政府。2013年逝世。

保罗·沃尔克

1927年9月5日保罗·沃尔克出生于新泽西州的开普梅（Cape May）。普林斯顿大学学士学位和哈佛大学硕士学位。

1952—1957年，美联储经济学家。1957—1962年，进入大通曼哈顿银行。1962—1965年，进入财政部（货币事务方面的副部长助理）。1969—1974年，财政部货币事务方面的副部长。1975—1979年，纽约联邦储备银行行长。1979—1987年，联邦储备委员会主席。1988年，进入沃尔芬森（Wolfensohn）集团。2009—2011年，担任由奥巴马创立的经济复苏顾问委员会主席。

梯奥多尔·维格

1939年4月22日出生于德国乌尔斯贝格（Ursberg）。

在慕尼黑学习法律，之后在屋兹伯格大学（Wurtzbourg）学习法律，成为巴伐利亚财政部国务秘书的个人秘书。1988年至1999年担任巴伐利亚基督社会联盟（CSU）党主席。1972年至2002年曾担任德国联邦议院议员，1989年被赫尔穆特·科尔（Helmut Kohl）任命为财政部长，他担任此职位直到1999年。

他实施了与民主德国的货币、经济、社会联盟，正是他在1995年提议将欧洲货币命名为欧元。

艾德·依欧

艾德·依欧出生于1934年。曾进入匹兹堡国民银行，并成为副总经理。1975—1977年，财政部货币事务副部长（当时比尔·西蒙是部长）。

1977—1980年，芝加哥第一国民银行副行长。1981—1985年，进入摩根士丹利。1985年，纽约美联储银行行长顾问。

谢赫·扎耶德（1918—2004）

阿布扎比酋长国酋长，他号召与其他酋长国的统一，并且建立了阿拉伯联合酋长国。他让这片沙漠地区向现代世界打开了大门，因为石油资源的开采，他使阿拉伯联合酋长国成为一个地区强国。

他创新了农田灌溉体系和水资源分配体系。

参考书目

Serge Bernstein et Jean-François Sirinelli (éds), Les années Giscard. Valéry Giscard d'Estaing et l'Europe 1979-1981, Paris, Armand Colin, 2006.

James M. Boughton, Silent Revolution: The International Monetary Fund 1979-1989, Washington, International Monetary Fund, 2001.

Didier Cahen, L'Euro. 1997-1999: l'heure des préparatifs, Paris, Éditions d'Organisations, 1997.

Kenneth Dyson et Kevin Featherstone, The Road to Maastricht. Negociating Economic and Monetary Union, Oxford, Oxford University Press, 1999.

Yoichi Funabashi, Managing the Dollar: From the Plaza to the Louvre, Washington, Institute for International Economics, 1988.

Frédéric Genest, La coopération économique informelle: le cas du G7, Économie Internationale, n 79, 3e trimestre 1999.

Joachim Jahnke, The Making of the EBRD, Londres, publication personnelle, 2002.

Harold James, International Monetary Cooperation since

Bretton Woods, Oxford, Oxford University Press, 1996.

Peter Kennen, The International Financial Architecture. What's New? What's Missing?, Washington, Institute for International Economies, 2001.

Joseph Kraft, The Mexican Rescue, New York, Group of Thirty, 1984.

La Croissance de la dette publique et l'exigence de discipline financière, Washington, Fonds monétaire international, 1984.

Jacques de Larosière, Restoring Fiscal Discipline: A Vital Element for Economic Recovery, Washington, International Monetary Fund, 1982.

Jacques de Larosière, Les bienfaits d'un véritable système monétaire international, in Recréer le système monétaire international, colloque à l'Académie des sciences morales et politiques du 2 mars 2015, Paris, Hermann, 2015.

La Politique du dollar, conférence donnée à l'Institut des hautes études de Défense nationale à Lyon le 3 février 1972.

Jean-François Lepetit, Dysfonctionnement des marchés financiers, Paris, Economica, 2014.

Ivo Maes, The origin of the Franco-German EMU controversies, European Journal of Law and Economies, 2004, n° 17, p. 21-39.

David Marsh, The Bundesbank. The Bank that Rules Europe, Londres, Heinemann, 1992.

Tommaso Padoa-Schioppa, The Road to Monetary Union in Europe: The Emperor, the Kings, and the Genies, Oxford, Charendon Press, 1994.

Claude Pierre-Brossolette, Recueil de quelques notes, articles, exposés sur la monnaie, la finance et divers sujets connexes, juin 2014, publication personnelle.

Robert Pringle, The Money Trap: Escaping the Grip of Global Finance, Londres, Pelgrave Macmillan, 2012.

William R. Rhodes, Banker to the World: Leadership Lessons from the Front Lines of Global Finance, New York, McGraw-Hill, 2011.

Eric Roll, Where are we going? The Next Twenty Years, Londres, Faber and Faber, 2000.

Amaury de Saint-Périer, La France, l'Allemagne et l'Europe monétaire de 1974 à 1981. La persévérance récompensée, Paris, Presses de Sciences Po, 2013.

Henry Siegman, Reforming the Palestinian Authority: An Update, New York, Council on Foreign Relations, 2004.

Vito Tanzi, Dollars, Euros and Debt, Londres, Pelgrave Macmillan, 2013.

Paul Volcker et Toyoo Gyohten, Changing Fortunes: The

World’s Money and the Threat to American Leadership,New York,Times Books 1992.